



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



القيم التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي
دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة
عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

- عمر أوزاينية

إعداد :

- المداني حجاج

بسم الله الرحمن الرحيم

محتويات الدراسة

الموضوع.....	الصفحة
مقدمة.....	أ - ب - ج

الفصل الأول: المحددات المنهجية للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....	15
ثانياً: أهداف الدراسة.....	16
ثالثاً: أهمية الدراسة.....	17
رابعاً: الدراسات السابقة.....	18
خامساً: الإشكالية.....	26
سادساً: فرضيات الدراسة.....	18
سابعاً: تحديد المفاهيم.....	29
ثامناً: المقاربة النظرية.....	31

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

تمهيد.....	38
أولاً: تعريف القيم.....	38
مفهوم القيم التنظيمية.....	41
ثانياً: مصادر القيم التنظيمية.....	43
ثالثاً: تصنيف القيم التنظيمية.....	48
رابعاً: أهمية القيم التنظيمية.....	58
خامساً: مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري.....	58
سادساً: وظائف القيم التنظيمية.....	61

62 سابعا: آليات تطوير القيم التنظيمية
63 ثامنا: التنظيم بين تناقض القيم و انسجامها
66 تاسعا: أثر اختلاف القيم التنظيمية بالمنظمة علي توجهاتها المستقبلية
67 عاشرا: القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم

الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي

72 تمهيد
73 أولا: مفهوم الاستقرار في العمل
74 ثانيا: مفهوم عدم الاستقرار في العمل
75 ثالثا: بعض المفاهيم المرتبطة بعدم الاستقرار في العمل
76 رابعا: مظاهر الاستقرار في العمل
79 خامسا: مظاهر عدم الاستقرار في العمل
81 سادسا: عوامل الاستقرار في العمل
92 سابعا: أهمية الاستقرار في العمل
93 ثامنا: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار في العمل

الفصل الرابع: المحددات الميدانية للدراسة

114 تمهيد
115 أولا: تحديد مجالات الدراسة وطريقة المسح المتبع
119 ثانيا: طريقة المسح المتبع
119 نوع العينة
120 حجم العينة
121 ثالثا: منهج الدراسة وتقنيات جمع البيانات

122 الأسلوب الكمي
122 الأسلوب الكيفي
123 رابعا: التقنيات المستعملة في جمع البيانات
125 خامسا: تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

الفصل الخامس: تحليل الفرضيات

138 الاستنتاجات العامة
139 أولا: تحليل بيانات الفرضية الأولى
168 ثانيا: نتائج الفرضية الأولى
171 ثالثا: تحليل بيانات الفرضية الثانية
198 رابعا: نتائج الفرضية الثانية
203 خامسا: الاستنتاج العام
209 قائمة المراجع
 الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الأبعاد والقيم	57
02	مراحل تطور القيم التنظيمية	61
03	أهم الإحصاءات المتصلة بتوزيع الاستثمارات وعملية استرجاعها	124
04	توزيع العينة حسب الجنس	125
05	توزيع العينة حسب السن	126
06	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	128
07	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	129
08	توزيع العينة حسب الفئة المهنية	130
09	توزيع العينة حسب الأجر	131
10	يبين توزيع العينة حسب الأجر	133
11	العلاقة بين الجنس وتفضيل أسلوب فريق العمل	139
12	العلاقة بين تقديم يد العون للزملاء والارتياح في محيط العمل	141
13	العلاقة بين تفضيل أسلوب فريق العمل مع الارتياح في محيط العمل	143
14	العلاقة بين رضا الإدارة عن تعاون العمال والتفكير في مغادرة الجامعة	146
15	العلاقة بين السعي لتطوير الأداء و الرضا عن الوظيفة	148
16	العلاقة بين الفئة المهنية وأسلوب فريق العمل	150
17	العلاقة بين الاستماع لمشاكل الزملاء واقتراح الحلول وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء أو الزملاء	152
18	يبين العلاقة بين تفضيل أسلوب فريق العمل وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء أو الزملاء	155
19	العلاقة بين أسلوب فريق العمل والتفكير في مغادرة الجامعة	157
20	العلاقة بين سعي الجامعة لنشر قيم العمل الجماعي وهل أن التعاون والعدالة التنظيمية يسودان الجامعة	160
21	العلاقة بين الفئة المهنية واستشارة الزملاء عند الضرورة	163
22	يبين الاحتياج إلى الزملاء وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء والزملاء	165

171	العلاقة بين المردود المادي والتفكير في مغارة الجامعة	23
173	العلاقة بين المكافأة على الجهد والرضا على المسؤول المباشر	24
175	فتح باب التظلم وهل التعاون والعدالة يسودان الجامعة	25
177	العلاقة بين الفئة المهنية و التغيبات	26
179	العلاقة بين الفئة المهنية وتطبيق نظام الترقية والحوافز	27
182	العلاقة بين نزاهة الرؤساء في حسم النزاعات والرضا عن الإشراف	28
184	متغير السن مع تطبيق نظام الترقية والحوافز	29
186	العلاقة بين الفئة المهنية و الشكوى من تعامل المسؤولين و الزملاء	30
190	العلاقة بين الفئة المهنية وأسس الاشتراك في التربصات	31
193	العلاقة بين مدى تطبيق القوانين بعدالة و شكوى الموظفين من تعامل الرؤساء والزملاء	32
195	العلاقة بين الأجر والتفكير في مغادرة الجامعة	33

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	29
02	مصادر القيم التنظيمية	48
03	توزيع العينة حسب الجنس	126
04	توزيع العينة حسب السن	127
05	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	128
06	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	130
07	توزيع العينة حسب الفئة المهنية	131
08	يبيين توزيع العينة حسب الأجر	132
09	توزيع العينة حسب الأقدمية	135
10	العلاقة بين الجنس وتفضيل أسلوب فريق العمل	140
11	العلاقة بين تقديم يد العون للزملاء والارتياح في محيط العمل	143
12	العلاقة بين تفضيل أسلوب فريق العمل مع الارتياح في محيط العمل	145
13	العلاقة بين رضا الإدارة عن تعاون العمال والتفكير في مغادرة الجامعة	147
14	العلاقة بين السعي لتطوير الأداء و الرضا عن الوظيفة	149
15	العلاقة بين الفئة المهنية وأسلوب فريق العمل	152
16	العلاقة بين الاستماع لمشاكل الزملاء واقتراح الحلول وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء أو الزملاء	154
17	يبيين العلاقة بين تفضيل أسلوب فريق العمل وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء أو الزملاء	157
18	العلاقة بين أسلوب فريق العمل والتفكير في مغادرة الجامعة	159
19	العلاقة بين سعي الجامعة لنشر قيم العمل الجماعي وهل أن التعاون والعدالة التنظيمية يسودان الجامعة	162
20	العلاقة بين الفئة المهنية واستشارة الزملاء عند الضرورة	164
21	يبيين الاحتياج إلى الزملاء وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء والزملاء	167
22	العلاقة بين المردود المادي والتفكير في مغارة الجامعة	172
23	العلاقة بين المكافأة على الجهد والرضا على المسؤول المباشر	174
24	فتح باب التظلم وهل التعاون والعدالة يسودان الجامعة	177

179	العلاقة بين الفئة المهنية و التغيّبات	25
181	العلاقة بين الفئة المهنية وتطبيق نظام الترقية والحوافز	26
183	العلاقة بين نزاهة الرؤساء في حسم النزاعات والرضا عن الإشراف	27
186	متغير السن مع تطبيق نظام الترقية والحوافز	28
189	العلاقة بين الفئة المهنية و الشكوى من تعامل المسؤولين و الزملاء	29
195	العلاقة بين مدى تطبيق القوانين بعدالة و شكوى الموظفين من تعامل الرؤساء والزملاء	30
197	العلاقة بين الأجر والتفكير في مغادرة الجامعة	31

مقدمة:

إن تقدم أي مجتمع مرهون بمدى ارتباط الأفراد فيه بجذور ثقافية تحفظ لهم هويتهم ومكانتهم، ولذلك تجد هؤلاء الأفراد يسعون إلى إيجاد قدر معين من التوازن بين المرغوب فيه من الحاجات، وإشباعها، و اتجاهاتهم و ميولهم و الوسائل المتبعة في تحقيق ذلك، و هذا التوازن لا يتأتى إلا بالاستناد إلى معايير أهمها التزام الناس بعقيدهم للحصول على الرضا عن وجودهم و تقدير لذواتهم، إلى جانب علاقاتهم مع الآخرين، أفرادا كانوا أو جماعات ليحققوا قدرا من القبول و التفاعل اللازم لاستقرارهم، و لعل الخصوبة التي يتمتع بها موضوع القيم جعل من العلماء والباحثين يقبلون على دراستها بشكل ملفت للانتباه، لأن القيم تعتبر منهجا محدد يرسم شخصية الفرد و نسقه الاجتماعي ويوجه سلوكه و يحكم تصرفه، فهو يحدد استعداد الفرد للتصرف بشكل معين، يلتزم الناس بحدوده فيشكل نظامهم القيمي و الذي يمثل معيارا مرجعيا يحكم تصرف الفرد في حياته و يشكل تنظيما هرميا تتسلسل فيه القيم تبعا لأهميتها، ولأن القيم ليست ثابتة و معرضة للتغيير نتيجة للتغير في الظروف البيئية و الاجتماعية، و التغير المتسارع في المجتمعات الحديثة، و التي تبلورت أهم معالمها في بروز ظاهرة العولمة، و لعل التغير في النظم الثقافية والاجتماعية أوجد حالة من التغير في الأنساق و التراكم القيمي للأفراد، و إذا كانت القيم من بين أهم الموجهات السلوكية للأفراد، فلا أقل أن تكون من بين أهم الآليات التي تحدد تمثيلات الأفراد داخل التنظيمات.

إن الاهتمام بدراسة هذا الموضوع كان مع بدايات القرن الماضي، و مع ظهور التنظيمات الحديثة، ولذلك نجد منظمات الأعمال في الغرب أولت عناية خاصة لموضوع القيم، بالإضافة إلى الأهداف المادية و الذي كان يشغل الحيز الأكبر من اهتمام هذه المنظمات، إن قيم العمل لا يمكن اعتبارها تجسيدا لعقلانية التنظيم فحسب، ولا تختزل في علاقات الأفراد ببعضهم البعض، أو علاقتهم بالتنظيم، بما يخدم الطرفين مجتمعين، ولا يمكن وضعها في إطار السلوك الإنساني فقط، ولا يمكن للأهداف وحدها أن توجهها، إن هذه العوامل مجتمعة كلها تمثل قيم العمل، فالمؤسسة مطالبة بوضع منظومة عمل قيمية تتوافق مع قيم الأفراد المنتمين لها، مما يحقق منتجا للنشاط التنظيمي و الذي يكون قد مر حتما بهذه المنظومة، كذلك إن اقتناع الفرد بأن الآخرين يعملون من أجل أهدافه كما يعمل هو أيضا من أجل أهدافهم، و يعملون مجتمعين من أجل أهداف المنظمة.. إذن القيم التنظيمية كجزء هام من ثقافة المنظمة تم استثمارها إلى أبعد الحدود، و كانت من بين أهم الأسباب التي ساعدت على التطور الكبير الذي عرفه العالم الغربي، في جميع المجالات، ولعل التغير السريع الذي عرفه المجتمع الجزائري، و التحول في أنظمتها الاقتصادية جعل من المؤسسة الجزائرية تحاول السير في هذا الاتجاه، في السنوات الأخيرة مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، و يحفظ للأفراد حقوقهم المادية و الإنسانية و الاجتماعية.

وقد حاولنا في هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي، فالاستقرار في العمل هو بقاء الموظف في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طوعية ورغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل.

ولما كان الاستقرار الوظيفي محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين فقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية، أو نفسية،

وقد تعددت معاني الاستقرار في العمل فهو ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار كما أنه

إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحريته وأمنه الصناعي وترقيته وهو أيضا درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم، لدى الأفراد الإداريين بجامعة عمار ثلجي، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين: الأول نظري والثاني ميداني، أما الجانب النظري فتم تقسيمه إلى:

الفصل الأول: المحددات المنهجية للدراسة

متعلق بالجانب المنهجي للدراسة، ومن خلاله تم التعرف على الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع، والهدف من هذه الدراسة، وأهميتها والدراسات السابقة، ووجه الاستفادة منها، ثم تم صياغة الإشكالية ووضع فروضها، فتحديد المفاهيم، ثم المقاربة النظرية، وأخيرا الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء دراسته.

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

في هذا الفصل قام الباحث بتحديد مفهوم القيم التنظيمية بعد أن تم التعرّيج على مفهوم القيم عموما، وذلك من خلال عرض مجموعة من التعريفات، ثم تطرق إلى مصادر القيم التنظيمية وتصنيفها وأهميتها، ومراحل تطورها من خلال الفكر الإداري ووظائفها وآليات تطويرها، والتنظيم بين تناقض القيم وانسجامها، وأثر اختلاف القيم في المنظمة على توجهاتها المستقبلية، والقيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم، والقيم التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد داخل التنظيم، وأخيرا أسباب تردي القيم في العمل.

الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي

تم التطرق فيه إلى مفهوم الاستقرار وعدم الاستقرار في العمل ومظاهرها، وبعض المفاهيم المرتبطة به، وأهميته في العمل، وأخيرا أهم المداخل النظرية لدراسة الاستقرار في العمل.

أما الجانب الميداني فقد تم تقسيمه إلى فصلين:

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية

تم فيه تحديد مجالات الدراسة الزمانية، المكانية والبشرية، والمنهج المستخدم وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأخيرا تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، ووضع استنتاج لأهم خصائص عينة الدراسة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات والاستنتاجات

في هذا الفصل تم تحليل البيانات التي جمعت عن طريق الاستمارة، ليتم بعد ذلك تحديد توافقها النسبي مع ما جاء في الفرضيات التي انطلق منها الباحث.

الفصل الأول

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

من منطلق الاهتمام بالإستقرار الوظيفي كمفهوم غاية في الأهمية تنظيمياً ومن خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج دراسته في موضوع اليسانس والمعنون بـ "تكوين الإطارات وأثره على استقرارهم الوظيفي" تبين ما للقيم التنظيمية من أهمية بالغة وأثر على علاقة الأفراد بمؤسستهم، وكيف يمكن لأفراد هذه المؤسسات التوفيق بين قيم خلفيتها مجتمعية وبين قيم يفرضها التنظيم، ولما كان الإستقرار الوظيفي يتأثر بشكل أو بآخر بالقيم التنظيمية جعل الباحث يفكر فيه كموضوع يمكن دراسته ضمن متطلبات مذكرة الماجستير .

1- الأسباب الذاتية:

- الموضوع يحمل في طياته مادة علمية محفزة لدراسته ضمن التخصص (علم الاجتماع التنظيم والعمل)، وهو بحث في إطار الماجستير إذ "أن من الأسباب الذاتية لدراسة موضوع ما التحضير لدرجة علمية... للتخرج أو للحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه. (1)
- الميل نحو التخصص العلمي في كل ما يتعلق بالإستقرار الوظيفي من جهة، وارتباطه العلائقي بجملة من المتغيرات .
- الرغبة في فهم أعمق لعامل الإستقرار الوظيفي وتأثره بعدة متغيرات لدى الأفراد الفاعلين في المؤسسة تنمة لما سبق في دراسة اليسانس.

الرغبة في فهم العلاقة بين الإستقرار الوظيفي وبين القيم التنظيمية .

وهذه الدراسة هي ضمن المتطلبات التكميلية للحصول على شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل وذلك بالتركيز على بعدين هامين:

- نقل المعلومات النظرية للتخصص من المجال التجريدي إلى الميداني (تدريب عملي) للتمكن أكثر من متطلبات هذا التخصص.
- هذه الدراسة كذلك تسمح بتدريب عملي على فنون المنهجية.

1- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، عمان/الأردن، 2000، ص20.

2- الأسباب الموضوعية:

- محاولة لفهم الموضوع بعيدا عن الحدود المعرفية لتخصص علم النفس أو تخصصات أخرى وإنما في إطار سوسيولوجي.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة الميدانية من الزاوية التنظيمية كونه موضوعا تنظيميا بدرجة كبيرة يحوي جميع عناصر الظاهرة التنظيمية .
- قابلية هذا الموضوع للفهم من خلال المادة العلمية التي توفرها النظريات التنظيمية.
- وبالتالي فهم أكثر عمقا لهذه العلاقة، بعيدا عن النظرة الذاتية أو الأحكام المسبقة والتي لا تستند إلى دراسة.
- ضرورة فهم الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية وما تعانيه من أزمة تصادم بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية وتأثير ذلك على سير المؤسسات.
- الموضوع واقعي حيوي وموضوع الساعة في ظل بعض العروض التي تقدمها الكثير من الشركات الأجنبية الواردة على السوق الجزائرية، كما أنه ذو قيمة وأهمية معرفية.
- يعتبر الموضوع إضافة لمكتبة علم اجتماع التنظيم والعمل بالجامعة الجزائرية في هكذا صنف من المواضيع.

ثانيا: الهدف من الدراسة

يقول أحمد بدر عن أهداف البحث العلمي: "هو وسيلة للاستعلام والاستقصاء المنظم والدقيق، الذي يقوم به الباحث، بغرض اكتشاف معلومات أو علاقات جديدة، بالإضافة إلى تطوير أو تصحيح أو تحقيق المعلومات الموجودة فعلا... على أن يتبع في هذا الفحص والاستعلام الدقيق خطوات المنهج العلمي". (1)

وحسب مروان عبد المجيد إبراهيم فإن الهدف من الدراسة قد يكون نابعا من الرغبة في تفسير الظواهر التي يشاهدها في الطبيعة أو لبعض الظواهر الاجتماعية والسياسية أو اللغوية أو غير ذلك. (2)

1- أحمد بدر، الاتصال الجماهيري، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، القاهرة، 1998، ص18.

2- مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص23.

والهدف العام من الدراسة:

- التحقق العلمي من طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والإستقرار الوظيفي . وذلك من خلال:
- التأكد من صحة الفرضيات.
- معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة باعتبارها إحدى أهم العوامل المؤدية إلى الإستقرار الوظيفي .
- معرفة مدى تلاؤم هذه الثقافة والقيم الشخصية للأفراد.
- معرفة كيف لهذه الثقافة أن تؤدي إلى عدم الإستقرار الوظيفي .

ثالثاً: أهمية الدراسة

1- الأهمية العلمية لهذه الدراسة:

- الإثراء المعرفي بهذا النوع من المواضيع في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل .
- هذه الدراسة لم تأت كحلقة في السلسلة المعرفية لتخصص علم اجتماع التنظيم والعمل فحسب، ولكنها تعزز مبدأ التراكمية المعرفية تبعا لدراسات سابقة مرتبطة بالعلوم الإنسانية ككل أي أنها إسهام في التراكم المعرفي العام والتخصص كذلك.
- يمكن اعتبارها نقطة انطلاق لما بعدها من الدراسات في التخصص أو فروع علمية أخرى.

2- الأهمية العملية لهذه الدراسة:

على اعتبار أن القيم التنظيمية المنتهجة داخل التنظيمات تعد من أهم العوامل المؤثرة في حياة الأفراد واستقرارهم في وظائفهم، مما يؤثر في حياتهم الوظيفية داخل المؤسسة والاجتماعية خارجها، فإن هذه الدراسة تعتبر:

- إضافة علمية موثقة للمكتبة الجامعية.
- وضع هذه الدراسة في متناول إدارة الجامعة ومختلف التنظيمات كمحاولة لإيجاد بعض الحلول للمشاكل المؤدية لعدم الإستقرار الوظيفي لدى الكثير من الأفراد في مؤسساتهم .

رابعاً: الدراسات السابقة

الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى: دراسة ميلتون روكتش :

اهتمت هذه الدراسة بطبيعة القيم الإنسانية هدفت إلى معرفة الأنساق القيمية لشرائح عديدة من المجتمع الأمريكي والمقارنة بينها، حيث اشتملت الدراسة على عينة بلغ عدد أفرادها 665 من الذكور و744 من الإناث، وتراوحت أعمارهم ما بين 11 سنة وحتى ما فوق 70 سنة، واستخدمت الدراسة مقياساً من إعداد الباحث نفسه.

وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها في:

- وجود فروق بين الإناث والذكور في قيمتي العقلانية وتفتح الذهن، حيث احتلت أهمية كبيرة عند الذكور، في حين احتلت قيمتي الحب والأمن الأسري أولوية كبيرة لدى الإناث.
- ظهرت عدة اختلافات قيمية بين الفقراء جداً والأغنياء، كما تبين أن القيم تتغير بتغير الدخل.
- أظهرت الدراسة أن الأنساق القيمية السائدة في المجتمع الأمريكي، تتغير باختلاف الجنس والدخل والتعليم.(1)

الدراسة الثانية : دراسة كينيث وتايلور:(2)

كان القصد من وراء هذه الدراسة هو التنبؤ بأسباب ترك العمل على عينة مكونة من 475 عاملاً وعاملة موزعين على خمسة ورشات للصناعات النسيجية، وكانت 7 % من أفراد العينة من الإناث، وقد قسمت عينة البحث إلى مجموعتين متماثلتين من ناحية السن، مدة الخدمة الحالة الإجتماعية، و الجنس.

طبق الباحثان في هذه الدراسة اختبار للرضا يقيس أبعاد مختلفة للعمل.

1- طاهر محمد بوشلوش، التحولات الاجتماعية والاقتصادية وآثارها على القيم في المجتمع الجزائري "1967-1999"، دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشباب الجامعي، ط 1، دار بن مرابط للنشر، الجزائر، 2008، ص 87.

2- مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006-2007 .

و قد دلت نتائج الدراسة على أن هناك فرق بين المجموعتين في عشرة مقاييس.

كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0,01 في ستة مقاييس هي:

1-الأجر.

2-القدرة المطلوبة للعمل.

3-الظروف الفيزيائية.

4-الأمن.

5-المكانة الاجتماعية.

6-الاستقلالية.

كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0,05 في أربعة مقاييس هي:

1-التحصيل.

2-المسؤولية.

3-الخدمات الاجتماعية.

4-التنوع.

وكان الأفراد الذين تركوا العمل قد بلغت نسبتهم 20% من أفراد العينة، وتبين أنهم أقل رضا بالنسبة للمقاييس العشرة السابقة.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

أهم ما وصلت إليه هذه الدراسة هو إمكانية التنبؤ بمغادرة العمال للمنظمة عن طريق تقفي الأسباب قبل حدوث المغادرة.

ومن هذا المنطلق تكون نتائج الدراسات المشابهة لهذه الدراسة أو التي تنحى نحوها منطلقاً لصناع القرار لتصويب قراراتهم ووضعها في المسار الصحيح، وهذا ما يصب في أهداف دراسة الباحث التي تسعى إلى توضيح كيفية التنبؤ بالأسباب التي تولد الرغبة في ترك المنظمة اعتماداً على المعلومات الصادرة عن العامل ومسؤوله المباشر في إطار "نظام التقدير" الدوري.

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : دراسة محمد علي محمد: (1)

قام الباحث بهذه الدراسة بشركة نسيج تابعة للمؤسسة المصرية العامة للغزل والنسيج على عينة تتكون من 250 عامل من خمسة أقسام إنتاجية وذلك سنة 1972، وقد استعان بثلاث إجراءات:

الإجراء الأول :

تصور العمال لفرص التقدم الوظيفي أو التنقل المهني الصاعد في التسلسل التنظيمي.

الإجراء الثاني :

يهدف إلى التعرف على مدى اقتناع العمال بأن عملهم في التنظيم يشكل مستقبل مهني لهم أم يفضلون تغيير عملهم الحالي والانتقال إلى تنظيم آخر يمكن أن يتيح لهم فرصة أوسع للتقدم الوظيفي.

الإجراء الثالث :

طلب من العمال أن يختاروا بين الانتقال إلى تنظيم آخر مع افتراض تساوي الأجر وبعض الظروف الأخرى في كلا التنظيمين.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

بالنسبة للإجراء الأول :

ترى 71,3% من أفراد العينة أن عضويتهم في التنظيم لا تتيح لهم فرصة الترقية، وارجع الباحث ذلك إلى الأسس غير الموضوعية التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال الترقية، رغم أن 58,5% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية سابقة.

ترى 28,7% من أفراد العينة أن هناك إمكانية للترقية في المؤسسة.

بالنسبة للإجراء الثاني :

توصلت الدراسة إلى أن 57,1% من أفراد العينة ابدوا تمسكهم بعملهم الحالي مقابل 49,9% ابدوا رغبة شديدة في تغييره.

العمال الجدد (اقل من سنتين عمل) أكدوا اعتمادهم على العمل الحالي باعتباره يشكل مستقبلا مهنيا لهم وذلك لحدائهم علاقتهم بالتنظيم، إضافة إلى جهلهم التام بالمعلومات التي تحول دون تقدمهم المهني.

أما العمال القدامى (أكثر من 15 سنة) فقد أكدوا ارتباطهم بالتنظيم بنسبة 69,9% ، في حين يرى 30,4% منهم ضرورة تغيير منصب عملهم لأن الأجر بلغ أقصاه ولا يمكن أن يتوقعوا زيادة في المستقبل.

بالنسبة للإجراء الثالث :

توصلت الدراسة إلى أن 79,5% من أفراد العينة يفضلون البقاء في المؤسسة أما الباقي أي 20,5% أظهروا رغبة في تغيير العمل.

و قد خلصت الدراسة من خلال الإجراءات الثلاثة إلى أن الأجر يلعب دورا أساسيا في استقرار العامل في عمله، وكذلك حال الترقية خاصة بالنسبة للعمال الذين امضوا فترة طويلة في المؤسسة.

الدراسة الثانية: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: (1)

إعداد: خالد بن عبد الله الحنيطة.

زمن الدراسة: 2003.

مكان الدراسة: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية.

طبيعة الدراسة: تطبيقية مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير.

مشكلة الدراسة: توضح الدراسة الأثر الكبير للقيم التنظيمية على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران، لكونها أحد السبل في رفع مستوى أداء العاملين، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم، وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران؟ إضافة إلى تساؤلات جزئية تمثلت في: ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية، وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية؟.

أما عن منهج الدراسة، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد مناسباً حسب رأيه لهذه الدراسة.

أداة الدراسة المستخدمة هي الإستمارة، أما عن عينة الدراسة فقد تم اختيار العينة العشوائية التطبيقية، تمثل جميع إدارات الخدمات الطبية، وكان حجم العينة كلها 295.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران، وعلاقتها بكفاءة الأداء، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة في الخدمات الطبية.
- معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية.

1- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف هاني يوسف خاشقجي، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية، الرياض، 2003، غير منشورة..

- تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية للمبحوثين (المؤهل العلمي الخبرة الرتبة، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي).
- تحديد العلاقة بين كفاءة الأداء والمتغيرات الشخصية للمبحوثين (المؤهل العلمي، الخبرة الرتبة، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي).
- تقديم التوصيات والإقتراحات التي تسهم في تحسين أداء العاملين، في المنظمات المبحوثة في ضوء النتائج التي تظهرها الدراسة.

وقد قسم الباحث دراسته إلى قسمين، القسم الأول نظري تكون من مدخل للدراسة طرح فيه تناولاتها وأهدافها وحدود هذه الدراسات ومصطلحاتها، إضافة إلى الإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب عليها، أما القسم الثاني فهو الجانب الميداني للدراسة، وتكون من إطارها المنهجي وفيه حدد منهج الدراسة وعينتها وأداتها المستخدمة، ثم بدأ في التحليل الوصفي للبيانات، أتبعه بتحليل استدلالي اعتمد فيه على مجموعة من المقاييس تمثلت في المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الانحدار المتعدد.

و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة، أداء العمل يصنف بأنه مرتفع.
- وجود علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية "المتغيرات المستقلة" وبين كفاءة الأداء وهي "القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي: (1)

إعداد: عجال مسعودة.

زمن الدراسة: 2010/2009.

مكان الدراسة: جامعة بسكرة.

مدة الدراسة: من جوان 2008 إلى غاية سبتمبر 2009.

طبيعة الدراسة: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة.

إشكالية الدراسة: هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة وما طبيعتها؟ ومنه تم طرح التساؤلات التالية: ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة، أساتذة إداريين) في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي والمتعلقة بإدارة الإدارة إدارة المهام إدارة العلاقات، إدارة البيئة.

ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة، إداريين) حول جودة التعليم العالي؟

ما هي طبيعة العلاقات بين آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة، أساتذة، إداريين) حول هذه القيم وآراءهم نحو جودة التعليم العالي؟، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأكثر استعمالاً من طرف الباحثين، وقد انطلقت الباحثة من الافتراضات التالية: هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية القيم التنظيمية للأفراد والعاملين وجودة التعليم العالي، أما عن الفرضيات الجزئية: هناك علاقة طردية بين إدارة الإدارة وبين جودة التعليم العالي، هناك علاقة طردية بين إدارة الإدارة وبين جودة التعليم العالي، هناك علاقة طردية بين إدارة العلاقات وبين جودة التعليم العالي، هناك علاقة طردية بين إدارة البيئة وبين جودة التعليم العالي.

أداة الدراسة: تم اختيار الإستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم، وقد تمثلت العينة في العينة القصدية التي تستهدف الأساتذة الدائمين بالجامعة، وبلغ حجم العينة 100 مفردة.

1- عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف تاويريت نورالدين قسم علم النفس كلية العلوم ، جامعة متنوري قسنطينة، 2010/2009.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة: علاقة إدارة الإدارة، وإدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة بجودة التعليم العالي.

لقد قسمت الباحثة دراستها إلى قسمين الأول نظري تم فيه وضع مدخل للدراسة وثلاث فصول "القيم التنظيمية، التنظيم في الجامعة، جودة التعليم العالي" وقسم ثاني ميداني فيه تم تحديد مجالات الدراسة وتحليل نتائجها وصفيًا واستدلاليًا "التكرارات، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل الارتباط".

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك ارتباط قوي بين درجة ممارسة القيم التنظيمية المدروسة، ودرجة ممارسة الجودة في التعليم العالي، وهذا انعكس على أداء الجامعة كنظام، وأهم مشكلة تم ملاحظتها هي ضعف المخرجات الناتجة عن طبيعة ممارسة القيم السائدة، وبالتالي كان له الأثر السلبي في تحقيق الجودة.

الدراسة الثانية: الترقية الوظيفية والإستقرار المهني .

الدرجة العلمية: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع .

إعداد: جبلي فاتح .

إشراف: ا.د . قيره إسماعيل .

جامعة منتوري بقسنطينة .

أهم نتائجها:

تشير النتائج إلى مدى ارتباط التدرج في الوظيفة بزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة .

و يرى العمال أنه كلما كانت الترقية أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم فالترقية دور كبير في رفع معنويات الأفراد وتحسين ظروفهم المادية والاجتماعية مما يحقق الرضا والإستمرار بالعمل .

التعليق على الدراسات السابقة:

من العرض الذي رأيناه لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيم، والإستقرار في العمل يتضح لنا جليا أهمية القيم والدور الذي تتبوؤه في رسم معالم ثقافة المؤسسة، للرقى بمستوى العمل بها، وتحقيق رضا أفرادها وولائهم لها، تتفق هذه الدراسة من حيث متغيرها المستقل وطبيعة المجتمع المدروس مع الدراسات الأولى والرابعة والخامسة، حيث أنها تبحث في العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وجودة التعليم العالي، على التوالي، أما المتغير التابع فنجد في الدراسات الثانية والثالثة والسادسة، حيث تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الخامسة من حيث طبيعة المجتمع المدروس لكنها تستهدف الأساتذة بالإضافة إلى الإداريين، أما الدراسات المتبقية فتركز على الورشات والمصانع كمجتمعات لدراساتها، كذلك نلاحظ شبه إجماع على استخدام المنهج الوصفي والذي تفرضه طبيعة هذه الدراسات.

وقد سمحت لنا تلك الإيضاحات العلمية وأتاحت لنا المجال لدراسة ومعالجة موضوع أهمية القيم التنظيمية في التأثير على رغبة الأفراد في الإستمرار بوظائفهم واستقرارهم بها من عدمه . وسنحاول فهم التوافق القيمي بين القيم التنظيمية كالعادلة التنظيمية والقيم المكتسبة من قبل كالتعاون، وكيف يمكن أن تساهم هذه القيم في الإستقرار الوظيفي .

خامسا: الإشكالية

إن الارتباط الوثيق بين دراسة القيم والمجتمعات الحديثة خصوصا، لم يكن وليد الصدفة، فلقد كان لظهور المجتمعات الصناعية أثر بالغ في بروز ما يعرف بالنظم أو المنظمات، والتي تضم مجموعة من المنتمين الفاعلين الذين يسعون إلى تحقيق أهداف معينة في ظل قيم تبنيوها، إن محاولة قبولية هذه الإتجاهات نتج عنه مجموعة من النماذج والنظريات التي حاول من خلالها منظروها وضع منظومات معرفية ملزمة لضمان التحكم والضبط في الفعل وتمثلاته من قبل الأفراد، يقودنا هذا إلى سؤال مؤداه كيف تتكون هذه القيم وتتوحد وتستمر؟.. وربما يكون الجواب الإفتراضي هو أن الأمر يتعلق بكيونة المجتمع ونشأته، وإذا كان الأمر كذلك، فما الإمتياز الذي ينقذ حكم عالم الإجتماع من سيطرة القيم التي تتحكم في الظاهرة الإجتماعية؟.. فالقيمة هنا تختلف باختلاف منتجها والمستفيد منها، إن أي إنتاج مادي أو معرفي في الإطار التنظيمي قد يعبر عن ظواهر وعي اجتماعي مكونة من الأفكار التي بدورها تشكل ما يعرف بالقيم، وهذا ما يعني أن القيم أصل مصدري لبعض الظواهر الإجتماعية ونتاج لها في ذات الوقت.

في هذا الصدد نقول لقد بقيت القيم حبيسة تأملات الفلاسفة، وذلك لتحفظ علماء النفس والإجتماع والإقتصاد على تحديد مفهوم حاسم لها... وهو مايدل على تصورات لطالما ارتبطت بالقيم في البعد المجرد، ما أدى بها إلى الإنحراف عن الحقيقة المنهجية المبنية على الموضوعية، هذه الفكرة تحديدا ستصبح فيما بعد سمة أساسية في دراسة القيم، فدوركايم الذي "يعامل الوقائع الإجتماعية على أنها أشياء، يصر على موضوعية القيم"، أما ماكس فيبر فيرى أن "النظام الذي يضبط الأفعال الإجتماعية، والذي يضمن للفاعلين الفرص التي يفتحها أمامهم عن طريق ذلك الضبط يسمى نظاما ضابطا"⁽¹⁾، إن النجاح الذي عرفته المنظمات بعد تطبيق هذه النماذج والنظريات، فتح المجال لدراسات متخصصة في شتى فروع العلوم، والتي سعت للبحث عن المفاهيم المناسبة، سواء على الصعيد المادي الإقتصادي أو النفسي أو الإجتماعي، فأصبح موضوع القيم التنظيمية من بين أهم الظواهر التي تعرضت لمجهر البحث.

وفي الجزائر بالخصوص تعتبر الجامعة من بين أهم المؤسسات، التي لها قيمة ذات اعتبار في الحياة الإجتماعية، ويعتبر التنظيم الإداري من بين أهم الأنساق التي تكون الجامعة، لما لها من أهمية في تسهيل مهمة الأستاذ والطالب على حد سواء، وحسب ليسلي فإنه: "في ظل التغيرات العالمية المعاصرة، وما نجم عنها من مشكلات أخلاقية وقيمية، بات لزاما على الجامعات الإهتمام بالجانب الثقافي والتربوي أكثر من أي وقت مضى"⁽²⁾، وإذا كانت الحاجات المادية للمجتمع أمرا لا بد من تلبية من خلال مؤسسات أخرى لذلك فإن منظومة القيم التي تتم صياغتها لا بد من أن تصب في هذا الإتجاه، وتحاول وضع مساحة شراكة بين القادة والمرووسين، حيث أن استثمار دورها ووظيفتها هدف تسعى إليه المؤسسة الجامعية، وعلى اعتبار أن القيم أحد الموجهات لسلوك الفرد داخل التنظيم، كان لا بد من أن تستثمر هذه القيم والتي قد يكون من بينها بل ومن أهمها التعاون والعدالة التنظيمية في ظل النظام البيروقراطي لتصب في اتجاه واحد من أجل تحقيق أحد أهم أهداف التنظيم ألا وهو الإستقرار الوظيفي، وهنا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وعامل الإستقرار الوظيفي للأفراد الإداريين بجامعة عمار تليجي؟.

ويندرج تحته التساؤلات التالية:

1- ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة:صلاح هلال، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط1، القاهرة، 2011، ص 90.

2- Leslie, L.Z, Value systems changes Resultings from a media a Ethics Course.

- هل فكرة التعاون يمكنها أن تحقق عامل الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية ؟
- هل تساعد العدالة التنظيمية الإداريين بالمؤسسة الجامعية على استقرارهم في وظائفهم؟

سادسا: فرضيات الدراسة

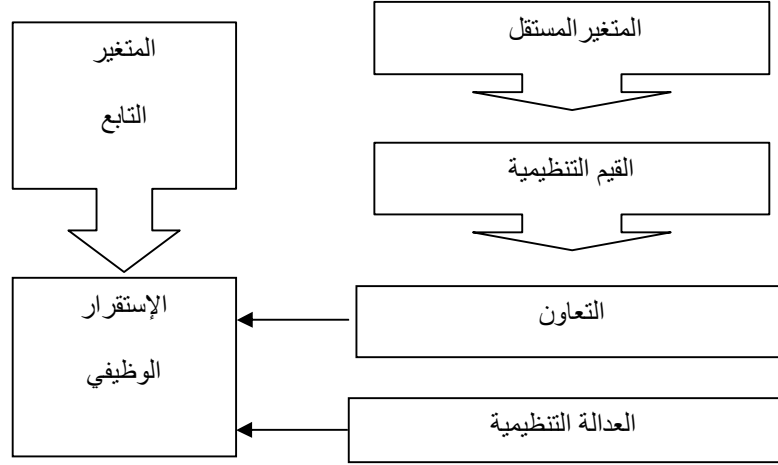
و بناء على التساؤلات السابقة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

❖ العلاقة بين القيم التنظيمية وعامل الإستقرار الوظيفي للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي ذات طبيعة طردية، حيث أنه كلما كان اتجاه القيم التنظيمية نحو تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد دون تمييز، فإن هذا من شأنه أن يحدث توافقا قيميا بين الأفراد والمؤسسة، وبالتالي ارتفاع رغبة الأفراد في الإستقرار في وظائفهم ومساعدتهم على ذلك.

الفرضيات الجزئية:

- قيمة التعاون يمكنها أن تحقق عامل الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية.
- العدالة التنظيمية تساعد الإداريين بالمؤسسة الجامعية على استقرارهم في وظائفهم.

نموذج الدراسة:



الشكل (01): نموذج الدراسة من انجاز الطالب

سابعاً: تحديد المفاهيم

القيم التنظيمية:

1- التعريف النظري:

"القيم التنظيمية هي التي تعكس أو تمثل مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"⁽¹⁾، كذلك قيم التنظيمية "هي تلك الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها"⁽²⁾، والقيم التنظيمية هي مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الموظف الإداري، وترسم له الطريق السليم، الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي ودوره في المنظومة التي ينتمي إليها، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ والزلل .

1- لطفي بركات أحمد، القيم والتربية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983، ص 4.

2- خالد بن عبد الله الحنيطة، مرجع سابق، ص 156.

2- التعريف الإجرائي:

مجموعة القواعد والعادات والتقاليد والتي يتمثلها الأفراد داخل المنظمة فتضبط تعاملاتهم، والهدف منها تسهيل التكيف والتوافق بين أفراد المؤسسة، فتتحدد من خلالها الواجبات والحقوق، وتعتبر أيضا كموجه لسلوك الفرد داخل التنظيم، وتتأثر وتؤثر بقيم الأفراد الشخصية.

الإستقرار الوظيفي:

1- التعريف النظري:

يعرفه محمد علي محمد بأنه: " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم المنتمي إليه يشكل مستقبلا مهنيا له، وفق عوامل مادية ملموسة، وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة، لتحقيق التكامل والاستقرار". (1)

و يعرفه أحمد عبد الواسع بأنه: " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان أمنه وترقيته". (2)

2- التعريف الإجرائي:

هو تلك الحالة الشعورية التي تطبع نفسية الموظف والتي من خلالها نستدل بمؤشرات واقعية على مدى قوة العلاقة ما بين الموظف ومؤسسته.

التعاون:

1- التعريف النظري:

هو ارتباط مجموعة من الأفراد على أساس من الدوافع الإنسانية الغير ملزمة لمواجهة التحديات ذات الإرتباط الوثيق المباشر بمهامهم الوظيفية التي قد تعترضهم داخل المنظمة والتغلب

1- محمد ماهر عيش، مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت، ب ط، ص 34.

2 - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، ب ط، 1973، ص 81.

عليها، والتعاون بذلك سلوك إنساني فطري مكتسب من البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمة أي دخیل على التنظيم له قيمته داخل المنظمة.

2- التعریف الإجرائي:

هو سلوك غير ملزم يتميز به الكثير من الأفراد، نكاد نلمسه في كثير من التنظيمات من أجل التغلب على بعض الصعوبات، وتذليل العقبات التي تواجههم في تحقيق أهداف المنظمة.

العدالة التنظيمية:

1- التعریف النظري:

هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية. (1)

2- التعریف الإجرائي:

هي قيمة تعبر عن وجود توجه لدى الجامعة يقوم على المساواة بين الإداريين في التوزيع والمعاملات والإجراءات التي تمسهم، والتي يعكسها رضا الأفراد عن وظائفهم، وعن مسؤوليتهم باختلاف مستوياتهم الإدارية، مقارنة بما يلاحظونه في مؤسساتهم وبين زملائهم، ومقارنة بين تعامل مؤسساتهم معهم وتعامل مؤسسات أخرى مختلفة مع أفرادها.

ثامنا: المقاربة النظرية

لا يختلف علماء الاجتماع كثيرا حول صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية لما تتميز به من تعقيد وتشابك، ومن باب أن النتاج الاجتماعي ليس إلا عبارة عن نتاجات فردية في بدايته يتمثلها الفرد ليستطيع إثبات وجوده، لذلك كان من الضروري في بداية هذا البحث من المقاربة السوسيولوجية من الموضوع للتمكن من جمع جزئياته، أملا في التوفيق إلى الفهم النسبي ومحاولة

1- أبو جاسر صابرين، مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص20.

التفسير المنهجي، إذن فالمقاربة هي "المنهج والتقنية بدون حدود بينهما لا يطبقان بالجملة، وإنما يستعملان لدراسة موضوعات حساسة، بجرعات مناسبة لردود الأفعال غير المتوقعة".⁽¹⁾

يكاد يجمع علماء التنظيم أن فيبر أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة في التنظيمات البيروقراطية وأن المكانة التي احتلتها هذه النظرية وعلم الاجتماع تعود إلى (الاتساق - الانسجام) المنطقي الذي تميزت به والصدق الذي انطوت عليه حينما نزل بها اللاحقون إلى مستوى الواقع الإمبريقي ونموذجه المثالي للتنظيم نشره لأول مرة في كتابه الإقتصاد والمجتمع، حيث يتضمن هذا الكتاب أغلب ما كتبه فيبر عن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي.

لقد اهتم فيبر بدراسة النمو التنظيمي الحديث، حيث أوضح أنه برغم وجود التنظيمات البيروقراطية في بعض المجتمعات القديمة إلا أنها لم تحقق نموا ملحوظا إلا بظهور الدولة الحديثة، ولقد عزى هذا النمو إلى ثلاثة عوامل وهي:

أ- نمو اقتصاد النقود أي إمكانية دفع أجور ومرتبات العمال نقدا.

ب- النمو الكمي والكيفي الذي طرأ (حدث) على المهام الإدارية في الدولة الحديثة.

ج- غلبة أو سيطرة الأسس الفنية في التنظيمات الحديثة.

غير أن فيبر منح للعامل الثاني أهمية كبيرة بوصفه أخطر العوامل وزنا. لأن التنظيمات كبيرة الحجم قد غزت جميع مجالات الحياة الدينية، الاجتماعية، الإقتصادية، السياسية، التربوية، وما ترتب عن ذلك من ظهور المركزية في قمة التسلسلات الرئاسية لهذه التنظيمات وتبني الشكل البيروقراطي للتنظيم، بحيث أصبحت هذه التنظيمات تحكم بواسطة قواعد رشيدة عقلانية تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية لقد اعتمد فيبر عند وصفه لهذا النموذج على استنتاجاته النظرية في الوصول إلى النموذج المثالي وليس على بيانات وشواهد ميدانية، بالنسبة له يتسم هذا النموذج بالصفات أو الخصائص الآتية :

1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة، وتنظم القواعد واللوائح عملية تحديد تلك المجالات الوظيفية (تقوم على أساس المعرفة الموضوعية والتي تجعله رشيدا).

1 - مادلين غراويز، **مناهج العلوم الاجتماعية**، ج 2، ترجمة: سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ط 1، دمشق، 1993، ص 12.

(2)- توزع الأعمال والأنشطة الضرورية العادية لتيسر دقة التنظيم البيروقراطي على أعضاءه باعتبارها واجبات رسمية، وبطريقة ثابتة ومحددة.

(3)- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر لتنفيذ الواجبات المحددة وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لعضو التنظيم ونوع تلك السلطة.

4 - هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم إلا من كان مؤهلاً لأداء المهام بالطرق المحددة؛ تقسيم العمل محدد وواضح التخصص، استمرار النشاط بغض النظر عن تغيير الأشخاص.

5 - ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، تسلسل رئاسي للسلطة حيث تشرف المستويات العليا على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا ويسمح هذا التنظيم للعاملين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة محددة ومنظمة، وهذا يسود كافة التنظيمات البيروقراطية بغض النظر عن كونها عامة، خاصة، كبيرة أو صغيرة.

6 - تعتمد إدارة التنظيم على المستندات، وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الإحتفاظ بالمستندات، إبعاد حياة الموظف الخاصة عن حياته داخل العمل وتفصل تماما عن ملكية الوظائف (ملكية الموظف).

7 - إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب وبالتالي فإن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف.

8 - تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمولية والعمومية والثبات النسبي وتستخدم الإدارة البيروقراطية كذلك أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف فعلها وفهمها، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

مراكز الفرد في التنظيم البيروقراطي:

استنادا إلى الخصائص السالفة الذكر فإن الفرد في التنظيم البيروقراطي يتحدد مركزه بالشكل التالي:

1- إن شغل الوظيفة في التنظيم البيروقراطي تعتبر مهمة ويتطلب ذلك من الفرد مستوى من التدريب والخبرة تجبر الشخص على تخصيص وقته وجهده كله واختيار الأفراد يتم على أساس الشهادة أو الإختبارات وتصبح بعد ذلك المهنة واجب لأنه يعني قبوله للإلتزامات محددة في مقابل الإستقرار الوظيفي وضمان العمل .

2- يتمتع الموظف في التنظيم البيروقراطي باحترام وأهمية مصدرهما قواعد ترتيب الوظائف والقواعد التي تحرم إهانة الموظف أو مخالفة أوامره (تزيد قيمته الإجتماعية عن تلك التي يتمتع بها خارج التنظيم).

3- يعين الموظف بواسطة سلطة عليا، حيث أنه بالتعيين يكتسب صفة الموظف البيروقراطي.

4- يحتفظ الموظف بوظيفة مدى الحياة ويتقاضى راتبا محددًا، كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد.

5- يتدرج الموظف البيروقراطي في سلم الوظائف ويعتبر هذا التدرج أساس تطوره الوظيفي.

ومع اصطدام هذا النموذج في كثير من الحالات مع الواقع المعيش للفاعلين داخل التنظيمات، وبعد الدراسات التي أجراها ميشال كروزيه على العديد من التنظيمات في فرنسا، بين أن ماكس فيبر قد تجاهل العديد من القضايا أهمها القوة والصراع والتغير في التنظيمات، وهو تجاهل نابع من تأكيد فيبر على الجانب الصوري المستقر في التنظيم.

فلقد وصف كروزيه تحت اسم الحلقة المفرغة والتي تثقل كلما اتسعت، وتصبح بعد ذلك أكثر ضرورة بقدر ماهي أقل فاعلية وهي لا تساهم أبدا في خلق الحوافز بصورة أقوى للمنفذين الذين أصبحوا أكثر ميلا إلى استراتيجيات الأمن منهم إلى استراتيجيات المبادرة.

إن استنتاجات كروزيه نابعة من اختبار الواقع، فقد توصل إلى فكرة مفادها أن الفاعلين كائنات بشرية معقدة، يصعب فهم نفسياتها والإلمام بأهدافها واستراتيجياتها، لذلك يكون من الصعب الإعتماد على قوانين صارمة كتلك التي انتهجها فيبر في صياغته للنموذج المثالي دونما حدوث الصراع داخل التنظيم وبروز علاقات السيطرة والقوة بين الفاعلين.

تاسعا: صعوبات الدراسة

لاتخلو أي دراسة علمية من الصعوبات، سواء في شقها النظري، أو الميداني وقد تم تصنيف الصعوبات على هذا الأساس:

الصعوبات الذاتية:

صعوبة الالتقاء ببعض الباحثين والأساتذة وكذا الأخصائيين الإداريين لإجراء مقابلات أولية تفيدنا في بحثنا.

الصعوبات الموضوعية:

الصعوبات المتعلقة بموضوع البحث: موضوع العلاقة بين القيم التنظيمية من جهة والاستقرار الوظيفي من جهة أخرى هو في حد ذاته موضوع شائك متشعب وواسع (أي له ارتباطات علائقية كثيرة)، إذ أن أبعاده تحتاج لدراسات ميدانية بأزمة مطولة، والإحاطة به تحتاج لاطلاع مكثف، لذلك سنحاول محاصرة هذه الظاهرة ودراستها على مستوى الإداريين الجامعيين، رغم صعوبة ذلك خصوصا إذا علمنا أننا سنتعامل مع نفسية تغلب عليها العاطفة حسب المختصين، وأفراد مجتمعات العالم الثالث عموما، وأفراد المجتمع الجزائري تحديدا... المعروف بمزاجه العصبي ورفضه التدخل في أموره الشخصية،

على المستوى النظري:

- وقوع هذا الموضوع بين تخصصات عدة كالفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وتعدد الروافد التي تصب فيه من هذه التخصصات.
- شح المراجع ذات الطابع السوسيولوجي، وإن وجدت فإن مبحث القيم يشكل فيها جزئية بسيطة من جزئيات الثقافة التنظيمية.
- ندرة المراجع الخاصة بالإستقرار الوظيفي - على حد علم الباحث - مما جعل الإلمام به من الناحية النظرية أمرا صعبا للغاية .

على المستوى الميداني:

- تحفظ الكثير من المبحوثين في ملء الإستمارة .
- وجود إجابات متناقضة في بعض الإستمارات مما يضيق مساحة التحليل والتفسير .

الفصل الثاني

تمهيد:

نالت القيم قدراً كبيراً من اهتمامات العلماء والباحثين على اختلاف انتماءاتهم العلمية، ويزداد هذا الاهتمام كلما اشتدت الحاجة إلى الكشف عن طبيعة هذه القيم ودورها كمتغير له أهميته في كافة نواحي الحياة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية).

ولذلك كان لابد من التطرق إلى القيم عموماً والتعريف بها، واعتبار ذلك مدخلاً إلى القيم التنظيمية، لأن وضعها في إطارها الاجتماعي أولاً قبل وضعها في إطارها التنظيمي من شأنه أن يسهل فهم العلاقة بينهما، وعلى اعتبار أن القيم هي نتاج نفسي اجتماعي فهي تشكل الإطار المرجعي للسلوك الإنساني سواء في المجتمع أو في التنظيم، وإذا كانت القيم في تعددها وتنوعها هي الصفات التي يتبناها الأفراد والمجتمع، ويجسدونها في ممارساتهم فإنها بالفعل قادرة على إعطاء صورة عن المجتمعات، إن القيم جزء لا يتجزأ من ثقافة هذه الأخيرة لذلك فإن دراستها قد تفضي إلى فهم وتفسير العديد من الظواهر الاجتماعية والتنظيمية وعلى الرغم من الاختلاف في ماهيتها، بين من يرى أنها تعلق عن الإنسان في حد ذاته، ومن يرى أنها صادرة عنه من منطلق أنه هو منتجها، إلا أن علماء الاجتماع الكلاسيكيون يرون أن الإسناد إلى القيم أمر ثابت، كذلك فإن التعرّيج على مفهوم القيم الشخصية، كجزء لا يتجزأ من القيم عامة، يعطي إمكانية لوصف كيف تسهم هذه الأخيرة وبتعدد روافدها من فهم كيف تتكون القيم الشخصية، من خلال مجموعة من المحرضات الاجتماعية التي أسهمت البيئة الاجتماعية في تشكيل معالمها، وفي ما يلي تقديم عام حول القيم.

أولاً: تعريف القيم

لقد كان لزاماً علينا قبل التطرق إلى القيم التنظيمية التعرّيج على القيم عموماً قبل ذلك، فقد استخدم اليونان القدامى هذا المصطلح "Arete" يشير إلى "الخصائص الصحيحة أو الواجبة للإنسان الفاضل، وفي المجتمعات البدائية نجد هناك اتفاقاً عاماً في كل منها على بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في الزعماء والقادة، والصفات والتي تجعل من الإنسان إنساناً صالحاً أو سيئاً، محترماً أو قليل الأهمية".⁽¹⁾

ونجد كلمة القيم في اللغة الانجليزية "Ethiques" وتعني مجموعة قواعد السلوك أما في اللغة الفرنسية "Valeurs" التي من معانيها ما يعتبر حقاً وجميلاً وخيراً، أما في اللغة العربية فهي تدل

1 - حسين عبد الحميد رشوان، "الثقافة" دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 160.

على الشيء الذي يكون ذو فائدة": القيم هي تلك المبادئ الخلقية التي تمتدح وتستحسن وتندم مخالفتها وتستهن، وباختصار فهي تلك السجايا الكامنة في النفس وهي أيضا المظهر الخارجي لتلك السجايا "(1)، لذلك نستطيع أن نفهم من هذا أن القيم هي من بين أهم المرتكزات التي تبنى عليها الأخلاق، والتي تضبط التمثلات الكامنة في النفس الإنسانية والتي من خلالها يظهر الوجه الخارجي لها من خلال تعاملاتها وتفاعلاتها مع الآخرين، إن لمفهوم القيم أهمية لجملة من العلوم: "فالقيم الاجتماعية التي هي عناصر تركيبية مشتقة من التفاعل الاجتماعي تشكل المكونات الجوهرية للنظرية الاجتماعية وتعتبر دراستها من الأهداف الأساسية للبحث الاجتماعي " (2)، إن مسألة ارتباط القيم بالجانب النفسي للشخص لا يمكن أن يعتبر إلا في ظل الجانب الاجتماعي، فالتفاعل الاجتماعي وما يفرزه من منتجات هو الذي يحدد القيم، وهي بدورها تعيد إنتاج التفاعل الاجتماعي فالعملية هنا عملية اجتماعية نفسية تبادلية.

وبالتالي تعرف القيم بأنها: " الصفات الشخصية التي يفضلها أو يرغب فيها الناس سواء بالنسبة للفرد، أو الجماعة الاجتماعية في ثقافة معينة " (3)، وليس من الغريب أن نجد القيم تعرف في مجال ما اتفق عليه، أي على الرغم من أنها ذات بعد فلسفي نفسي إلا أنه لا يمكن تعريفها وفهمها إلا في الإطار الاجتماعي .

لقد حاول العديد من الباحثين تحديد مفهوم القيم حيث نجد الأمريكي روكيش يعرفها علي أنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة، وإن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح ".

كما تعرف القيم أيضا أنها: " درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين تتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها "

ويعرفها (بارادي 1870-1955 d.paradi): " بأنها ناتج حكم تقديري أي إنها تؤكد القابل للرغبة في مقابل ما يرغب، وهي أكثر من ذلك البريق الذي يصحب العقل ويوجهه أثناء الوقت الذي يتم فيه، إنها فكرة بالمعنى الحقيقي، فكرة عملية من غير شك "(4)، لذلك فإن نظام القيم لا يستطيع

- 1 - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1979، ص 110 .
- 2 - دينكن ميتشل، معجم علم الاجتماع، ترجمة، إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، ط1 ، بيروت، 1981 ، ص 25 .
- 3 - حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 160 .
- 4 - سناء خضر، الفلسفة الخلقية والعلم نظرة نقدية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط9 ، الإسكندرية، 2009 ، ص 55 .

الإنسان بدونه أن يبلغ نموه " (1)، وتساعد طبيعة الانتماء الجماعي للفرد على تكوين قيمه، ذلك أن عددا من قيم الفرد يمكن أن يرجع مصدرها إلى الجماعة التي ينتمي إليها، والتي يكون نحوها مشاعر ولاء عميقة، لذلك تعكس اتجاهاته وباستمرار قيم الجماعة ومعتقداتها ومعاييرها، فكل فرد في المجتمع هو عضو في عدد كبير من الجماعات .

ويعرف احمد عاشور صقر القيم بأنها: "مجموعة القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة وجهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية المعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة " .

أما ثورنديك Thorndikem فيرى: " أن القيم هي تفصيلات، وان القيم الايجابية منها والسلبية تكمن في اللذة والألم الذين يشعر بهما الناس"، إن: " للقيم التي يؤمن بها المجتمع الإنساني دورا كبيرا في تنوع الثقافات وترجع بعض تلك القيم للأديان السماوية، ولذلك نجد فرقا كبيرا بين مستوى ثقافة المجتمعات الوثنية وثقافات المجتمعات المنتمية للأديان السماوية، ولا شك أن القيم الكبرى التي تنادي بها تلك الأديان، ومنها العمل والعلم والإخلاص والصدق والتعاون والكرامة وارتفاع مكانة المرأة تلعب دورا كبيرا في النمو وتنوع الثقافة " (2) .

إن مفهوم القيم مهم بالنسبة لدارسي علم النفس الاجتماعي، لان القيم تعتبر المحددات الهامة للسلوك الاجتماعي، والقيم نتاج لاهتمامات ونشاط الفرد والجماعة وينظر البعض إلى القيم على أنها من خصائص النوع البشري، وأنها ليست مجرد اختراعات شخصية أو أنها تلتصق بجماعة معينة، إن القيم عبارة عن تنظيمات عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء، والمعاني وأوجه النشاط والقيم موضوع الاتجاهات، كما أنها تعبر عن دوافع الإنسان، وتمثل الأشياء التي توجه رغباتنا واتجاهاتنا نحوها، والقيمة مفهوم ضمني مجرد غالبا يعبر عن الفضل والامتياز، أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص والانتماء أو المعاني وأوجه النشاط المختلفة " (3) .

أما في العلوم الاجتماعية تعرف القيم بأنها: " الأفكار المجردة التي تحدد ما يعتبر مهما ومحبذا

1 - أوليفيه روبول، فلسفة التربية، تر جهاد نعمان، منشورات عويدات، ط2 ، باريس، 1982 ، ص127 .
2 - عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981 ، ص92 .
3 محي الدين مختار، محاضرات علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 196.

أو مرغوبا فيه في ثقافة ما، أما المعايير فهي قواعد السلوك الذي يتعين على الأفراد انتهاجها إزاء ما يحيط بهم " (1).

كما يشير مصطلح النسق القيمي إلى: "منظومة متكاملة ومتفاعلة من القيم التي يتبناها الفرد، والتي تتوزع إلى مجالات عديدة، بحيث يمثل كل مجال عنصرا متفاعلا مع بقية مجالات القيم الأخرى لتؤدي وظائف توجيهية وتقويمية " (2)، يعرفها بيري على

أنها: "أي شيء يمثل أهمية للذات الإنسانية وهذا معناه أن القيمة هي الاهتمام، وأن أي شيء إذا كان موضوع اهتمام، فانه حتما يكتسب قيمة، والناس دائما ينظرون إلى الأشياء على أنها طيبة أو سيئة، صحيحة أو زائفة، فضائل أو خطايا" (3)، والقيم هي: "العناصر الثقافية التي تجعل الثقافات الأخرى عسيرة الفهم، أو بمعنى آخر هي موضوع الرغبة الإنسانية والتقدير" (4).

ويعرفها كل من آلبرت وفيرونون بأنها: "اهتمامات واتجاهات معينة حيال أشياء، أو مواقف أو أشخاص" (5).

مفهوم القيم التنظيمية:

تحتل القيم التنظيمية أهمية كبرى في التنظيمات، إذ تعتبر احد اهم المحددات التي تبنى عليها هذه الأخيرة، باعتبارها كانت مرتبطة بالقيم الاجتماعية في بدايتها، وقد ساهمت المنظمات الحديثة في اظهارها ومحاولة استغلالها فيما يخدم مصالح الافراد والتنظيمات على حد سواء، فبالنسبة للأفراد فهي تلك الاليات التي تسمح لهم بالاندماج والتأقلم مع الزملاء في التنظيم، أما بالنسبة للتنظيم فنقصد قدرته على تحديد المعايير والسعي نحو ضبط اتجاهات العمال نحو تحقيق أهدافه، بمعنية جملة من الشروط على السبيل القانوني مثلا او الإداري أو الثقافي، وسنحاول الاقتراب أكثر من مفهوم القيم التنظيمية من خلال التعريفات التالية :

- 1 -عبد العليم محمد، دور المثقف في عالم متغير، في، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، دمشق، 2003، ص136 .
- 2 -محمود عقل، القيم السلوكية لدى طلبة المرحلتين المتوسطة والثانوية بدول الخليج العربي، السعودية، 2001، ص66 .
- 3 -كمال التابعي، الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص36 .
- 4 -عاطف غيث، غريب سيد احمد، علم الاجتماع العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1978، ص 162 .
- 5 -محي الدين أحمد حسين، القيم الخاصة لدى المبدعين، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص29 .

حيث يعرفها كل من ديف فرانسيس ومايك وودوك: " بأنها الاعتقاد الذي نبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة اختيار بين الصالح والسيئ والمهم والغير مهم" (1).

ونجد كالبيرج يعرفها بأنها "الاتجاهات العامة المرتبطة بالمعاني التي يتبناها الفرد لدور العمل وتميزها عن الرضا الوظيفي بهذا الدور" (2)، وبالتالي فإن الفرد ومن خلال المعاني التي يربطها بعمله والتي تحدد كذلك في البيئة التنظيمية المنتمي إليها، هذه المعاني هي التي تزيد من رضا العامل إيجاباً أو تنقص رضاه عن العمل سلباً، هذا الأمر يتأكد عندما نعلم أن القيم هي كذلك: " المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات المتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يصب في تسيير المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف" (3)، إن مجموعة القيم المتمثلة من الأفراد هي جزء هام من ثقافة المؤسسة هذه الثقافة تعتبر بمثابة الموجه الذي يعمل على طبع الأفراد بمجموعة القيم، التي تصب في مصلحة المؤسسة ابتداء ثم في مصلحة الفرد انتهاء، فالقيم هنا: "هي التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعبر عن ثقافة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات". (4)

وتعرف أيضاً بأنها: " القواعد والمعايير التي توجه السلوك الإداري للمدير نحو ما هو جيد ومرغوب فيه وصالح لتحديد الأسلوب الذي ينتهجه في إدارته للإدارة التي يعمل بها " (5).

كما تعرف أيضاً على أنها: " تلك القيم التي تحكم العمل وتحدد مستوى الأداء فيه مثل الجودة، العدالة، التنافس، النمو، التطوير والكفاءة " (6) وهي أيضاً: " القيم التي تسود المنظمة ككل وهي تمثل مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهذه القيم هي النواة لثقافة المنظمة، هذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف

1 - فرانسيس ديف، مايك وودوك، القيم التنظيمية، تر عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 17.

2 - المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي جامعة الدول العربية، العدد الأول، نوفمبر 1993، ص 28.

3 عبد الحفيظ مقدم، المديرون، دراسات فنية اجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مركز البحث في الإعلام العلمي والنسقي، بن عكنون، الجزائر، 1994، ص 51.

4 - عمار بوخدير، القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك، في مجلة، الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 2، سطيف، 2005، ص 146.

5 عبد العزيز عبد الله الغامدي، القيم التنظيمية لإدارات التربية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005، ص 09.

6 عبد الله بن احمد سالم الزهراني، دراسة تحليلية للقيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، جامعة ام القرى مكة المكرمة، 2009 ، ص 7.

والخطط , ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل، وتلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دورا كبيرا في ترسيخها". (1)

ثانيا: مصادر القيم التنظيمية:

تساهم في تكوين القيم التنظيمية مصادر عديدة ومختلفة، نذكر منها:

1-المجتمع:

تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل، ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عموماً، حيث يمكنه التأثير إيجاباً أو سلباً على المنظمة.

ولهذا أولت المنظمة الحديثة الاهتمام بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة مشاريع، فعليها أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها. (2)

فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي. أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة. (3)

وكما يعمل المجتمع على تلقين قيم معينة للأفراد، تعمل المنظمة باعتبارها مجتمعا مصغراً من خلال التنشئة الاجتماعية على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، وهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون قيم المنظمة وأهدافها. (4)

وتمر عملية التنشئة التنظيمية حسب (اندرودي سبزلقي، ومارك جي دلاس) بثلاث مراحل:

-المرحلة الأولى: وتبدأ قبل دخول الموظفين إلى المنظمة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول

على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة.

1 أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فاعلية التطور التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2008، ص 99 .

2 - سعاد نايف البونوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 98 .

3 - خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2002، 85.

4- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي – دراسة لسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية- ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1989، ص 166 .

-المرحلة الثانية: عندما يدخل الموظف فعلا في المنظمة ويحاول أن يصبح مشاركا وفاعلا في جماعة العمل.

-المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الاستقرار، حيث لابد من توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة. (1)

أما "فيلدمان Fildman" فيقسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضواً جديداً، إلى مرحلة كونه عضواً فعالاً ومؤثراً في جماعة العمل على النحو التالي:

- مرحلة الحذر والتطلع: في هذه المرحلة يكون العامل جديداً، ويتبنى مجموعة من التوقعات الواقعية بشأن وظيفته، والمؤسسة التي يعمل بها. ونراه هنا يحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتوفر لديه من قدرات وحاجات وقيم.

- مرحلة التعلم والتأقلم: يحاول الموظفون الجدد في هذه المرحلة التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤدونها هم أنفسهم باعتبارهم أعضاء في الجماعة، ويكتشفون أيضاً عدداً من المعايير المهمة التي تتحكم في تقييم أداء الجماعة وأعضائها. وأثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.

- مرحلة إتقان الدور: في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين في الجماعة، وأثناء هذه المرحلة تتكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل. (2)

1 - أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، ط4، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 217- 218.

2 - رونالد دي. ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 364- 365.

2-التعاليم الدينية:

يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، إذ جاء في الحديث الشريف : "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله "من غشنا فليس منا"، وعلى إعطاء العامل أجره دون تأخير: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"، وقوله صَلَّى الله عليه وسلّم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". (1)

3-التعليم:

يعتبر الركيزة في إحداث التغيير في حياة الأفراد، وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى وتكوين قيم جديدة لديهم، تتناسب والتغيرات الثقافية . (2)

فيتم اكتساب القيم والمهارات والاتجاهات وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك عن طريق عمليات التعليم المختلفة، نتيجة المرور بعدد من الخبرات والمواقف الخاصة بالحياة، وعن طريق التعلم يمكن تحسين أداء العمل مما يزيد الإنتاج وكفايته وكذا ضبط السلوك وتوجيهه وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني. (3)

4-جماعة العمل:

أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيراً على سلوك الأفراد (4)، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة، وهكذا فإن علاقة التأثير والتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة. (5)

ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة،

1 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 159-160.

2 -خالد عبد الله الحنيطة، مرجع سابق،ص

3 - فوزي محمد جبل، علم النفس العام،المكتب الجامعي الحديث،مصر،2205، ص280 .

4 - أندرودي سيزلاحي، مارك جي ولاس: مرجع سابق، ص 201.

5 - طارق كمال، علم النفس المهني الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر،2007، ص198 .

تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتيادياً ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل، ولذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد،⁽¹⁾ وجماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد؛ علاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم بعض، وبين جماعات العمل المختلفة، وبين العاملين ونقابات العاملين، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة.⁽²⁾

5- القيادة:

يعرف جيمس جريبن "James Gribbin" القيادة بأنها عملية التأثير على جماعة

في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة.

يتضح من هذا التعريف أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل، بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

فالقائد الناجح هو من يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامتثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح هو أيضاً يتأثر باتباعه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.

ومن أهم مهارات القائد الفعال مشاركة أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المواقف وبناء الثقة مع العاملين، والمقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.⁽³⁾

1 - خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 87.

2 - عزت أحمد راجح، علم النفس الصناعي، (الموائمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية)، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965، ص 397.

3 - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 216-217.

إن أهمية القيادة كمصدر من مصادر القيم التنظيمية تبرز في النسق القيمي الذي يتبناه القائد، فهذا النسق يحدد حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، كما يحدد حجم المسؤولية الواجب إتاحتها لهم وبذلك يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية (الشورى)، أو الأوتوقراطية (الاستبداد)، فالقائد الذي تشغل قيمة المساواة مكانا بارزا في نسقه القيمي سيكون حريصا على أن يزيل أو يقلل من مظاهر التفرقة والتمييز بينه وبين مرؤوسيه. (1)

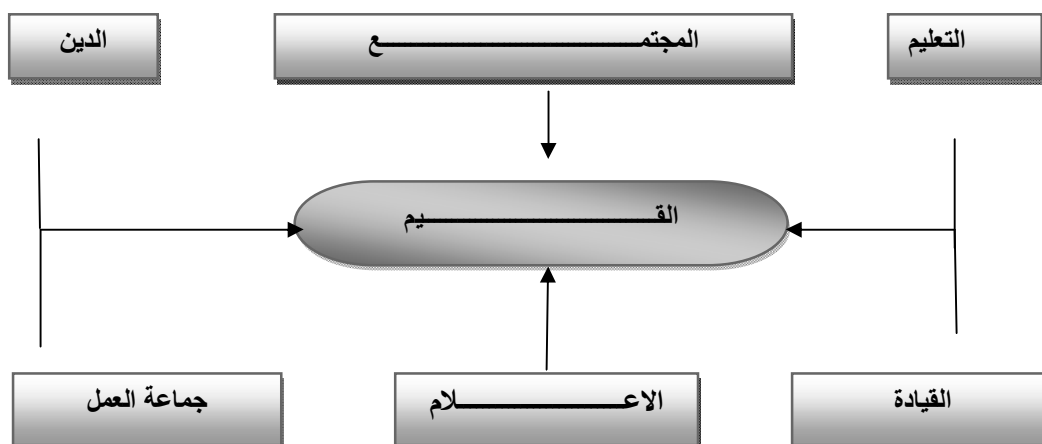
6-الإعلام:

تستطيع وسائل الاتصال المختلفة أن تقوم بدور أساسي في التبشير بالقيم الجديدة مع تحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية، فتدعم القيم التي تخدم التطور وتحارب القيم التي تعوقه.

كما تلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف بعيدة عن الشكل التعليمي أو الوعظي كما تستطيع أن تقدم النماذج التي يحتذى بها وتضع النماذج المخالفة في إطار منفرد أو غير مرغوب. (2)

1 - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص 129.
2 - زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2002، ص 40 - 41.

والشكل التالي يوضح مصادر أهم القيم :



الشكل (02) من إنجاز الطالب يبين مصادر القيم التنظيمية

ثالثاً: تصنيف القيم التنظيمية

بعد إطلاعنا على التراث النظري والأدبي للباحثين تبين أنهم يعتمدون تصنيف القيم بالاعتماد على أبعاد كثيرة نذكر أهمها:

1- من حيث بعد المحتوى:

- **القيم النظرية :** وترتبط بسلوك الشك والبحث عن الحقيقة.⁽¹⁾ بمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء واكتشاف حقيقتها، وتتجلى لدى العلماء والمصلحين والفلاسفة، الذين يسعون وراء المبادئ والمثل العليا.⁽²⁾

- **القيم الاقتصادية :** ترتبط بسلوك توفير لجميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت والجهد والمال.⁽³⁾

1 - فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي/روية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 48.

2 - جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 169.

3 - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسير للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ص 191-192.

ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع وفي سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها، عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال وتتجلى هذه القيم لدى أشخاص يمتازون بنظرة عملية وهو عادة رجال المال والأعمال. (1)

ترتبط أيضا بالنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم لبعض هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم. (2)

- **القيم الروحية:** أو تلك القيم الدينية وهي القيم التي يرتبط بها سلوك الدين والعقيدة والإيمان بالغيب.

- **القيم الاجتماعية:** وترتبط بسلوك البحث عن الرفاق والأصدقاء، والهروب من العزلة والاهتمام بالطاعة الاجتماعية.

- **القيم السياسية:** وترتبط بسلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة.

- **القيم الجمالية:** وهي تذوق الجمال ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم وموسيقى وشعر إلى غير ذلك ما يمكن أن يتذوق فيه الإنسان معنى الجمال. (3)

2- من حيث بعد المقصد:

- **قيم وسائلية:** هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترقية.

- **قيم غائية (هدفية):** وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها، فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية تكسبه الترقى في المنصب والشرف والترقى في هذا الموقف قيمة غائية هدفية. (4)

1 - فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 48 .
2 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 111 .
3 - فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 48 .
4 - جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 170 .

3- من حيث بعد الشدة:

-قيم ملزمة (أمر ناهية): يكون بمثابة قانون ينظم العلاقات مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الإدارة والموظفين.

-قيم تفضيلية: تكون حسب ما يفضل الفرد كتفضيل العلاقة مع موظفين على حساب آخرين.

-قيم مثالية: وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد، مثل القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معا.⁽¹⁾

من حيث بعد الدوام:

-قيم عابرة: وهي القيم الوقتية العارضة القصيرة الدوام السريعة الزوال، مثل القيم المرتبطة بالنزوات.

-قيم دائمة: وهي القيم التي تبقى زمنا طويلا مستقرة في نفوس الناس يتوارثونها جيلا بعد جيل، كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد، وهو ايضا دوام نسبي.

5- من حيث بعد المرونة:

-قيم مرنة: تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها.⁽²⁾ وقيمها، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل .

-قيم جامدة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم أولا ثم بجماعة العمل التابعة لهم، وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة توصف المنظمة بأنها ذات نظام جامد لعجزها عن التكيف أمام الضغوط والتغيرات التي تفرضها البيئة، ويمثل النظام المفتوح في المنظمة المرونة والنظام المغلق الجمود.⁽³⁾

1 فاروق عبده قليه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 192- 193 .

2 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الإسكندرية، دار الجامعية، 2004، ص 113 .

3 - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 35- 36 .

6- من حيث تصنيف العالمان: "ديف فرانسيس ومايك وودكوك" Woodcock Mike & Dave Francis.

فلقد صنف الباحثان القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية، ويقول الباحثان أنه تبين لهما بعد خبرتهما وأبحاثهما أنه إذا أرادت منظمة أن تكون ناجحة، فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي:

1- إدارة الإدارة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم.

وبما أن المنظمة هي عبارة عن نظام معقد، فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل. والإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها. ومن أجل إحراز النجاح يجب أن تحدد المصادر البشرية بدقة وتختار بعناية وتدريب بإتقان وتحفز بحق، هذه العملية نطلق عليها إدارة الإدارة.

وتشتمل على قيم: القوة، الصفوة، المكافأة.

أ - القوة (النفوذ): تعني ملك الإدارة ل:

-المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي. (1)

-علاقة شخصية والتي يحاول فيها شخص واحد أن يجعل آخر يقوم بعمل ما وعليه فالقوة تتضمن أفراد يحاولون تغيير سلوك أفراد آخرين.

عندما تمارس جماعة الضغط على الفرد فإننا نصف هذه الحالة بالتأثير الاجتماعي، وعندما يحاول الفرد التأثير على سلوك جماعة فإننا نتكلم عن القيادة، وعندما تحاول جماعة تغيير سلوك

جماعة أخرى نصف هذه الحالة ب : (المساومة)، والقوة الاجتماعية هي الحالة التي يحاول فيها فرد واحد أن يغير سلوك فرد آخر . (1)

- قوة التفاعل (فرد أو مجموعة من الأفراد (على المستهدف) فرد أو مجموعة من الأفراد)، وهي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل. (2)

-إذن فالقوة هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وهي مفهوم يرتبط بالقدرة الكامنة أو

المحتملة وليس بالممارسة الفعلية بإظهار القوة. (3)

ويمكن تصنيف القوة الوظيفية إلى:

-القوة الرسمية: وهي عبارة عن السلطة التي يستمدّها الشخص من مكانته في التنظيم.

-قوة المكافأة: تتمثل ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع من ترقية ومدح وتكريم...الخ.

-قوة الإكراه: قدرة الشخص على توقيع العقوبات والجزاءات، كالفصل والخصم من المرتب...الخ.

-قوة الخبرة: وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص ما عن نشاط معين، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته.

- قوة القرينة: وهي قوة الشخصية لدى البعض والتي تجعلهم يتمتعون بمركز قوة بين أقرانهم. (4)

1 - باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1 ، ترجمة ياسمين حداد، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص271 .

2 - اندرودي سيجلاجي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص260 .

3 - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات " دراسة في الفكر التنظيمي خلال مائة عام"، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، عمان ، الأردن، ص137 .

4 - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص115-116 .

ب -الصفوة: المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تتبنى قيمة (النخبة دائما في القمة). (1)

ج -المكافأة: هي اعتراف المنظمة بجهود العاملين فيها وتكون ماديا، ومعنويا، (2)

وتعتبر المكافأة نظام لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة من خلال نتائج تقييم

الأداء، وتعتبر الحوافز عن القوى المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي

تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة . (3)

2- إدارة المهمة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، والعمل بإتقان ودقة وهذا يتطلب التركيز، أهداف واضحة، والعمل بكفاءة، ويشمل هذا البعد: الفعالية، الكفاءة،

الاقتصاد. (4)

أ -الفعالية: تعبر عن مدى النتائج التي تصل إليها المنظمة من خلال نشاطها (5) ترتبط بالأداء والقدرة على اختيار البديل الصحيح من البدائل المتاحة للإدارة العليا، حتى يتسنى الوصول إلى النقطة النهائية التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة.

ب -الكفاءة: ترتبط باستغلال الموارد ودمج عناصر الإنتاج لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد. (6)

- فهي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل يضمن الاستفادة منها. (1)

1 - ديف فرانسيس، مايك وودوك، مرجع سابق، ص41 .

2 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص403 .

3، نجاه قريشي، **القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف عبد الرحمان برقوق، جامعة بسكرة، 2007 ، ص48 .

4 - ديف فرانسيس، مايك وودوك، مرجع سابق، ص41-42 .

5 - حسن شحاتة، زينب النجار، **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، مراجعة حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص38 .

6 - دخيل الله حمد الصريصري، **الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم**، رسالة دكتوراه (منشورة)، معهد العلوم التجارية،

جامعة المملكة العربية السعودية، 1992، ص ص 79-80 .

ج -الاقتصاد: على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة .(2)

3-إدارة العلاقات الإنسانية:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين.

ويتوقع منهم المديرون العمل الجاد، والولاء والمهارة في الأداء والأمانة، وهم يحتاجوا أن يعاملوا بلطف وأن لهم قيمتهم، وأن يثقوا في عدالة المنظمة.

تسمى هذه العملية بإدارة العلاقات ويشمل هذا البعد قيم: العدل، العمل الجماعي (فرق العمل)، القانون والنظام .(3)

1 - احمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص22 .

2 - نجاة قريشي، مرجع سابق، ص50 .

3 - ديف فرانسيس، ميك وودوك، مرجع سابق، ص39-40 .

أ - **العدل:** إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة. (1)

والإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عنه اللاتمييز والمساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل متحركة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمة قد تحقق فعالية التنظيم. (2)

ب - **فرق العمل (العمل الجماعي):** يتضمن المساعدة المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تحقق مكاسب لكل الأطراف بشكل متساوي. (3)

ويعني بناء فريق عمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وتنسيق السلوك الجماعي يعني تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعض من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الانجاز بشكل

جماعي أكثر من الانجاز الفردي. (4)

ج - **القانون والنظام:** يشير إلى القواعد التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها. وتعمل هذه القوانين على تنظيم علاقة العاملين فيما بينهم ومع المؤسسة،

والجمهور الخارجي، ويتم ترسيخ هذه القوانين عن طريق القيم التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها. (5)

- 1 - موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، ص 233. ص 238.
- 2 - محمد الطاهر بوياية، **دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية**، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية (غير منشورة) إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 128.
- 3 - محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 309.
- 4 - ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، ط 1، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص 379.
- 5 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 240-241.

4- إدارة البيئة:

وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس، حيث يجب عليها أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها.

والمنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لاتخاذ القرارات الصائبة لذلك فإن عليها صياغة الإستراتيجية لتحمي مصالحها. ويجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص، وتسمى هذه العملية (إدارة البيئة) ويشمل هذا البعد على قيم: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

أ - **الدفاع:** المنظمة الناجحة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع خطة دفاعية قوية،⁽¹⁾ لمواجهة الأخطار الداخلية والخارجية بتطوير استراتيجيات مواجهة التحديات والأخطار من خلال:

- معرفة وتحديد الخطر والتهديد.

- العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.

- وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات.

ب - **التنافس:** المنظمة الناجحة تتخذ الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح⁽²⁾، وهناك المنافسة الداخلية في التنظيم وتكون فردية، تتم بين أفراد التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة، أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة ومنظمات أخرى تؤدي نفس المهام والخدمات.⁽³⁾

ج - **استغلال الفرص:** المنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية وعليها أن تبحث عن فرص من الخارج ويجب انتهازها بسرعة ولا تعطي للآخرين مجالا لينتزعوا منها أفضل الفرص وعليها أن تلزم نفسها باستغلالها.⁽⁴⁾

ويمكن تلخيص الأبعاد التي جاء بها الباحثان "ديف فرانسيس" و"ماك وودوك" وما تحوي

1 - ديف فرانسيس، مايك وودوك، مرجع سابق، ص 39-44 .

2 موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 242 .

3 - موسى اللوزي، نفس المرجع، ص 241-242 .

4 - ديف فرانسيس، ميك وودوك، مرجع سابق، ص 44 .

من قيم في الجدول (01). (1)

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يجب أن يديروا النخبة دائماً في القمة الأداء ملك	القوة الصفوة المكافأة	إدارة الإدارة
عمل الأشياء الصحيحة عمل الأشياء بطريقة صحيحة لا شيء مجاناً	الفعالية الكفاءة الاقتصاد	إدارة المهمة
من يهتم يكسب العمل معا بانسجام العدل لا بد أن يسود	العدل العمل الجماعي القانون والنظام	إدارة العلاقات
اعرف عدوك البقاء للأصلح من يجرو يكسب	الدفاع التنافس استغلال الفرص	إدارة البيئة

رابعاً: أهمية القيم التنظيمية

تشكل القيم احد أهم الجوانب المهمة لفهم السلوك التنظيمي وتطويره بحيث أنها تشكل مصدر لفهم الاتجاهات والدوافع التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة والتي تؤثر على ادراكاتهم وطريقة فهمهم للأشياء. وسنحاول تلخيص أهم النقاط التي تشكل أهميتها:

-تعتبر القيم معياراً يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من المبادئ السلوكية

وكعامل موحد للثقافة العامة.

-تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم .

-أن القيم تنبؤنا بسلوك صاحبها متى عرف ما لديه من القيم والأخلاقيات في المواقف المختلفة وبالتالي يكون التفاعل معه في ضوء التنبؤ بسلوكه .

تشير القيم إلى الكيفية التي سيتعامل معها الإنسان في المواقف المستقبلية وتساعده على التفكير فيما ينبغي أن يفعل اتجاه تلك المواقف والأحداث وتحدد له الأساليب والوسائل التي اختارها بالإضافة إلى تغيير السلوك الصادر عن مستوى الجماعة وتحدد له أهداف حياته ومثله العليا ومبادئه الثابتة والمستقرة التي تحفظ له هذا التماسك والثبات اللازم لممارسة حياة اجتماعية سليمة.

خامساً: مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري

لقد عرفت القيم التنظيمية في تطورها سبعة مراحل أساسية هي كالآتي:

المرحلة الأولى: تتمثل القيم علي أساس معاملة الإنسان علي انه شبيه بالآلة حيث يتم تحفيزه

بواسطة المكاسب المادية، "ولقد بدأ تحليل هذه القيم ماكس فيبر من خلال نظرية البيروقراطية، والتي قصد بها النموذج المثالي لتنظيم حيث افترض ان الرجال والنساء مثلهم مثل أي مصدر آخر وأنهم آلات يحفزونها تدريجياً بواسطة النقود " (1)

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة من القيم التنظيمية علي اثر نتائج دراسات مصنع الهاوثورن. في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعد محاولة **التون مايو** في التجارب المعروفة باسم **هاوثورن** التي أدت تجربة في شركة **الواسترن الكتريك** في شيكاغو، وهي أولى المحاولات المكثفة لدراسة اثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وفترات الراحة والأجور التشجيعية علي الكفاية الإنتاجية للعاملين وجاءت النتائج غير متوقعة مؤكدة لوجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعامل ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العامة وتعد هذه الدراسة أول دراسة تعني بالسلوك التنظيمي⁽¹⁾، ويشير **حبتور** معارضة **مايو** لأفكار **تايلور** فيما يتعلق بالحافز المادي فبينما يضعه **تايلور** في مقدمة الحوافز نجد **مايو** يضعه في الرتبة الثالثة بعد العامل النفسي والعضوي.⁽²⁾

المرحلة الثالثة: من تطور القيم التنظيمية ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية، ففي

الخمسينيات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة، حيث أصبحت القيم المتأصلة في الحياة الزراعية فيما قبل عصر الصناعة مثل الاجتهاد في العمل، واستغلال الفرص والأجر المنصف، موضع السخرية وخاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا. ، ولأن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيم تحول دون الموجهة إلي التوفيق، كان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن القيم التنظيمية هل هم قادة النقابات الاتحادية أم هم الإداريين .⁽³⁾

المرحلة الرابعة: إن القيم التنظيمية قائمة علي أساس الحرية في العمل ففي عام 1960 م نشر **دوجلاس ماكجريجور** كتاب الجانب الإنساني في المنظمة حيث وضع أنماط مثالية حول طبيعة الإنسان وسلوكه وصف واحد منهما بنظرية **X** والثاني بنظرية **Y** فنظرية **X**

ترى بأن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل وانه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل وأن العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ولا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة عليه، وأن الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل ،أما نظرية **Y** فترى العاملين علي طبيعتهم الحقيقية كبشر، ليست الإدارة هي التي تتحمل المسؤوليات وتوجيه العاملين نحو أهدافها بل ذلك

1 النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة أسس ووظائف، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، 1997، ص66

2 حبتور عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الجامعية الدولية، الأردن، 2000، ص188

3 فرانسيس ديف ومايك وود كوك، مرجع سبق ذكره، ص21

مغروس في نفوس العاملين، أن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا كما آمنت بأن الإنسان يعمل أملا في المكافأة لا خوفا من العقاب⁽¹⁾

المرحلة الخامسة: بدأت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مع (نظرية الإدارة بالأهداف) والتي يعود الفضل الأول لظهورها بـ **بيتر دركر**. ومن بين أهم مزايا الإدارة بالأهداف نجد تحديد الأهداف بوضوح متناهي، المعرفة ومهارات التفكير والابتكار، الأهداف الحقيقية، ومرشد ايجابي للعمل، ولا فوقية لأحد على أحد، الأهداف هي الموجه وهي المراقب⁽²⁾.

المرحلة السادسة: مفهوم التطوير التنظيمي، من تطور القيم التنظيمية على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي، إلا أن **ريتشارد بيكهارد** يرى أن التطوير التنظيمي يبنيه الجهد المخطط علي مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرات التنظيمية من خلال تدخل المخطط، والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل.

التدخل لتغيير المهارات، النشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة، لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة. ومن هنا فان التطوير التنظيمي يشمل الجوانب الرسمية للعمل في التنظيم والجوانب غير رسمية فهو يهتم بالأهداف والجوانب السلوكية المتعلقة بالاتجاهات والقيم⁽³⁾.

المرحلة السابعة: تعتبر هذه المرحلة مزيج من الأفكار للمراحل السابقة من حيث تنوع الاتجاهات في عالم الإدارة، وقد ظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجمله يركز علي الأداء المتخصص ويعتمد علي التدريب والتعليم والتخطيط الاستراتيجي ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد⁽⁴⁾.

يعبر الجدول (02) التالي عن تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة:

1 - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص40

2 - المنيف إبراهيم عبد الله، الإدارة المفاهيم و الأسس و المهام، دار العلوم، ط1، الرياض، 1980، ص392

3- الطجم عبد الله، السلوك التنظيمي، دار النوابع لنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 1996 ص90

4- النمر وآخرون، مرجع سابق، ص90

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائج
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسي في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الانجاز ملك "الانجاز في القمة"
السادسة السابعة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

سادسا: وظائف القيم التنظيمية

للقيم عدة وظائف حيث أنها: (1)

- تلعب دورها في توجيه الفرد إذ تعبر عن معايير وجدانية يؤمن بها الأفراد ويتعاملون بموجبها مع المواقف والأشياء بالقبول أو بالرفض.

- تعتبر مرجعا للحكم على سلوك الأفراد إذ أنها الأساس الذي يعتمد لقياس سلوكهم وتقدير أفعالهم إذا ما كانت صالحة أم سيئة.

- تبعث الأفراد على العمل والانجاز أي أنها تعتبر من الدوافع الاجتماعية.

- تعطي معنى لحياة الناس وذلك من خلال تحديدها لأهدافهم وتجعل منها محل تفكيرهم وشغلها الشاغل للوصول إليها.

- تحدد أهداف الفرد وتدلّه على المؤشرات التي تساعد على تحقيق ذلك.

1 غيث محمد عاطف، محمد علي محمد، دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 187.

-تساعد الفرد في اختيار الأدوار التي يرغب في لعبها في المجتمع لأنها الأساس الذي تقوم عليه طبيعة الدور وبالتالي موقع الفرد في المجتمع وما يقدمه من تقدير واحترام.

-يقع على عاتقها تنظيم المجتمع والحفاظ على الاستقرار وفقا لمصالح المجتمع وأهدافه من خلال عملية الضبط الاجتماعي الذي يمارسه الأفراد.

-تساعد الأفراد في معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود أفعالهم.

-تعمل القيم علي ربط أجزاء الثقافة والمجتمع وبالرغم من اختلاف ثقافة أفراد المجتمع وأرائهم إلا أن القيم تعتبر واحدة بالنسبة لهم وتعمل على توحيدهم .

سابعاً: آليات تطوير القيم التنظيمية

تسعى كل منظمة إلى بناء وتطوير قيم تنظيمية تساعد على خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة، وللوصول إلى هذه الغاية لا بد للمنظمة من القيام بعدة خطوات لتطوير قيمها التنظيمية من أهمها : (1)

- تعريف القيم السائدة حالياً داخل بيئة العمل .
- التأكد من أن هذه القيم هي المطلوبة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية.
- تبني مجموعة من القيم التنظيمية الأكثر ملاءمة للتطورات المستقبلية القادمة .
- قيام إدارة الموارد البشرية بهذا الدور كوظيفة إستراتيجية تتضمن تغيير أو تعديل التصرفات والسلوكيات التي قد ترجع لسيادة مجموعة من القيم الغير متناسبة مع خطط المنظمة .

ثامنا: التنظيم بين تناقض القيم وانسجامها

أ - يمكن القول بان التناقض القيمي في ثقافة التنظيم يحدث بالشكل التالي:

- التناقض بين قيم حديثة وقيم قديمة، حيث ومع تغير الظروف الداخلية والخارجية مثل: زيادة الحجم وتوسع الأهداف وزيادة عدد الأعضاء أو قلتهم، أو استيعاب أعضاء جدد، مسيرين أو عمال أو آلات عمل جديدة، وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالتنظيم، تبرز قيما جديدة في ثقافة التنظيم تناقض القيم التقليدية القديمة، كأن يجد التنظيم نفسه في حاجة إلى الكشف في استغلال الموارد وتوزيع المكافآت، والتوجه نحو التركيز على المنافسة الكاملة والأداء، بعد أن كان يركز على التعاون، والأقدمية أو يصبح الاهتمام بالتطوير والتغيير ضرورة ملحة، بدلا من المحافظة على طرق العمل وأساليب التسيير القديمة .

- التناقض بين قيم من صميم ثقافة التنظيم وقيم دخيلة عليها، كما ظهر في أغلب التنظيمات مع ظهور الحركات العمالية، في الإضرابات والعطل والتعويضات، وظهور النقابات وقيم العلاقات الإنسانية، أو كما يحدث حين تتغير قيم العمل في الدولة، وتجبر التنظيمات على تغيير قيمها الثقافية، أو تفرض عليها التزامات قيمية تناقض القيم التي كانت تسيير عليها، أو حتى التناقض بين قيم ثقافة التنظيم التي كانت مستمدة من البيئة الاجتماعية المحلية، وقيم من بيئات اجتماعية أخرى، في حالة تولي إدارة أجنبية تسيير التنظيم، أو انتقال التنظيم للعمل في مجتمع آخر، واضطراره لاستخدام عمال من ذلك المجتمع، أو حتى في حالات نقل طرق تسيير أو عمل نشأت في بيئات ثقافية أخرى .

- التناقض بين قيم إدارية وقيم عمالية :

عندما تتناقض التوقعات أو المتطلبات التي تراها الإدارة أساسية، مع قيم أساسية يعتنقها العمال، كأن تكون الإدارة تؤمن بأهمية الجدارة، والأداء المرتفع في دفع المنح والمكافآت والترقيات، ويرى العمال أن الخبرة والأقدمية هي الأساس، أو أن تقيم الإدارة الكفاءة على أساس فردي وتميل النقابات لان يكون التقسيم جماعيا، أو العكس، وتتناقض بين أقسام ووحدات التنظيم المختلفة أي بين الثقافات الفرعية في التنظيم .

- تناقض بين قيم تحابي الفعالية والكفاءة والانجاز وقيم الاتكالية والكسل والتواكل، أي بين قيم عمل وعلاقات سلبية بالنسبة لتلك الأهداف .

ب- بعض انعكاسات تناقض القيم على ثقافة التنظيم:

إن تناقض القيم في ثقافة التنظيم يؤدي إلى الكثير من مشاكل السلوك والعمل فيه، والتي تعود بعواقب وخيمة على السلوك والإنتاج والفعالية، التنظيمية، تتنوع من انخفاض الرضا والدافعية وزيادة الإحباط والتخلي عن الوظيفة، والتمرد على قواعد وقوانين التنظيم، وتقليل الجهد والتغيب والصراع .

ويمكن تلخيص مجمل الآثار السلبية لتناقض القيم الثقافية في التنظيم في:⁽¹⁾

- صعوبة التكيف: تؤدي قوة التناقضات والاختلافات بين القيم داخل التنظيم إلى صعوبة التكيف، وعدم القدرة على تحمل الضغوط الناتجة عن مختلف القيم المتناقضة، وكلما زادت التناقضات زادت صعوبة التكيف، وأدت لانعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة .
- فشل التكيف: ويبرز في ثلاث صور :
 - سوء العلاقات التنظيمية : قد يصل الاختلاف بين قيم الإدارة وقيم العمال إلى درجة تؤثر على العلاقات داخل التنظيم، خاصة بين العمال والمشرفين والمسيرين .
 - انخفاض الرضا المهني : نقص الدافع في الانجاز، واللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.
 - الإجهاد الذهني والبدني : التعب نتيجة الضغوط النفسية، مما يؤدي إلى حالات الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل جهد .
- المواجهة : صعوبة العمل في التنظيم، وعدم القدرة على مسايرة التغير والاستجابة للمتطلبات المهنية، يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية، تتمثل في:
 - الانسحاب، ترك العمل نهائياً، خاصة في حالة الرخاء الاقتصادي، لوجود فرص عمل أخرى، أو تفضيل البطالة على التعرض لضغوط العمل، والتنظيم وتناقضاته، أو البقاء مع اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي، والتمارض وتجنب العمل، والتكاسل في أداء المهام وإنتاج اقل ما يمكن إنتاجه.
- الصراع: مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفاً، تظهر في صورة صراعات عمالية وإضرابات واختلافات واضحة.
- التخريب: تخريب الآلة للتخلص منها وإيجاد مبرر مقبول للتوقف عن العمل ولو لمدة.

1- غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار العرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 1998، ص50-53 .

وإذا كان لتناقض القيم الثقافية في التنظيم ذلك الانعكاس السلبي على السلوك التنظيمي، وعلى تحقيق أهداف التنظيم في النهاية، فإن انسجام القيم في ثقافة التنظيم، لا شك يساهم ايجابيا في تحقيق فعالية السلوك التنظيمي، حيث أكد بيترز ووترمان في دراسة لهما لأكثر التنظيمات نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، إن سيطرة وسيادة وترابط ثقافات تلك التنظيمات كان العنصر الأساسي في الجودة التي أدت إلى نجاحها⁽¹⁾، ولا شك أن تماسك ثقافة التنظيم ينتج عن تماسك وانسجام قيمها التنظيمية، لأن القيم إذا كانت هي المحدد لأنماط السلوك المقبول والمرفوض، وتحدد توقعات وأهداف الأعضاء، فإن انسجامها يوحد بين أهدافهم وتطلعاتهم، لكن يبقى ذلك مرتبطا بنوع النسق القيمي الذي يوحدهم، إن كان يحابي الفعالية ويدفع نحو بذل الجهد والانجاز لتحقيق الأهداف، وإن كان يتفق مع أهداف التنظيم، أم أنه نسق قيمي منسجم، لكنه يحابي أهداف الأعضاء على أهداف التنظيم ككل، وعموما يمكن القول إن الانسجام القيمي لثقافة التنظيم والذي ينعكس ايجابيا على فعالية التنظيم، هو الذي يقلل من التناقضات القيمية بين الأعضاء، أفراد أو جماعات، ويقرب تصوراتها، ويقلل من ناحية أخرى التناقض بين أهداف التنظيم، وأهداف أعضائه أفراد وجماعات، ويدعم قيم التعاون والتكامل بينهم، ويمكن لثقافة التنظيم أن تحقق ذلك النوع من الانسجام القيمي من خلال:⁽²⁾

- حصر العوامل الثقافية والتنظيمية داخل التنظيم، والعوامل التي بإمكانها التأثير على السلوك التنظيمي داخل التنظيم .
- تصنيف التراث القيمي الثقافي، للفصل بين القيم الايجابية التي تدعم ويحافظ على وجودها، والقيم السلبية التي تعدل وتكيف .
- التعرف على الأصول الثقافية لطرق التسيير، لفهم طبيعة مشاكل التنظيمات، مما يسهل استبدال ما هو مستورد بما هو محلي يتفق مع قيم البيئة الاجتماعية المحلية
- التركيز على خلق ثقافة تنظيم خاصة، تتمحور حول قيم أهداف التنظيم بالتكوين والإعلام، والتوجيه وتعزيز القيم الايجابية وما يدعمها.

تاسعا: أثر اختلاف القيم التنظيمية بالمنظمة علي توجهاتها المستقبلية

يؤدي اختلاف القيم التنظيمية بالمنظمة إلى العديد من الآثار السلبية التي تنعكس على الأداء والسلوك التنظيمي بالمنظمة". وأكد الشوادفي إن الاختلاف في القيم التنظيمية يؤدي إلي النتائج السلبية الآتية⁽³⁾

1 - موقع جامعة نايف للعلوم على الانترنت، مارس 2013.

2- غياث بوفلجة، مرجع سابق، ص ص55-57.

3 - امل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 128 .

- تعقد الاتصال بين المستويات الإدارية.
- زيادة الصراع بين الموظفين .
- ارتفاع مقاومة التغيير .
- الاختلاف في القيم التنظيمية يؤثر سلبا علي مستوى الأداء اليومي وتحقيق الخطط
- الحالية، لكن الأكثر صعوبة أن هذا الاختلاف سيؤدي لعدم قدرة المنظمة علي تحقيق الرؤية المستقبلية .
- أما الاختلاف في القيم بين القيادات وأعضاء فريق العمل يؤثر علي العلاقات الداخلية بين أعضاء التنظيم.
- وان هذا الاختلاف في الاتجاهات نحو قيم التنظيمية يؤثر علي درجة تفهم العاملين للهيكل التنظيمي ودرجة التماسك في فريق العمل، ويؤثر أيضا علي روح الفريق ودرجة تفهم وتفاهم العاملين داخل الجماعة.
- كما أن اختلاف الاتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤدي لزيادة ضغوط العمل، ويزيد من التوتر والإحباط، وكلها عوامل تزيد من مقاومة التغيير والتطوير وعدم الرغبة في تحقيق الأهداف.
- وكلما زاد مستوي الاختلاف في القيم بين العاملين بالمنظمة ظهرت التنظيمات الغير رسمية والتي تتباين في أهدافها وأهداف المنظمة. وانخفضت نسبة تشويه المعلومات وسيادة الاتجاهات السلبية نحو العمل.

عاشرا: القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم Strategic leadership⁽¹⁾

يمكن للإدارة العليا تبني مفهوم القيادة الإستراتيجية، والقيادة الإستراتيجية هي امتلاك القائد أو المدير مجموعة من القدرات والمهارات، كالتوقع والتنبؤ واستشراف المستقبل والمرونة والتفكير بشكل استراتيجي والقدرة على العمل والتأثير في الآخرين.

1 - أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 126- 127 .

هذه القدرات والمهارات التي يستطيع من خلالها تنفيذ الوظائف الإدارية الإستراتيجية من وضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات والخطط المستقبلية، أي التحول من المفهوم التقليدي للمدير إلى المفهوم الحديث للقيادي القادر على تحقيق المواءمة والتوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين بتطبيق العناصر التالية:

1-تحديد الغاية من بقاء المنظمة ورؤيتها المستقبلية ووضع الخطوط الإرشادية التي توضح اتجاهاتها المستقبلية.

2-تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية لهم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.

3-تنظيم وتوجيه العاملين داخل فرق عمل مكونين هيكلًا تنظيميًا يعلي من قيمة المنظمة على المدى الطويل.

4-تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف والمهارات الموجودة وصقل القيم الإيجابية وتحفيزها بهدف تنمية وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.

5-المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بحيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة والعاملين.

6-التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية والأداء المتميز وذلك بوضع مجموعة من المبادئ والقواعد والمرشادات المحددة للسلوك الإيجابي، ومتابعة تطبيقها وقيام القائد بدور القدوة أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أدائه.

7-بناء نظم رقابة تنظيمية متوازنة ومرنة تسمح بحرية الابتكار والتطوير، أي عمل مجموعة من نظم الرقابة الإستراتيجية والمالية التي يمكن أن تولد سلوكيات إبداعية.

القيم التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد في العمل:

يحاول البعض حصر الصفات الإيجابية التي ينبغي أن يتحلى بها السلوك الأخلاقي للموظف فيرى احد الباحثين أن هذا النوع من السلوك ينبغي أن يتميز بالأمانة والاستقامة والعدالة والنزاهة والكفاءة، وهذا يعنى أن سلوك الموظف ينبغي أن يكون مجردًا من الجور والخداع والتحيز والتهديد .

ويحاول البعض الآخر تصنيف الصفات الأخلاقية الإيجابية في مجموعات وفقًا لنوعية القيم المرتبطة بها فيرى فيشر أن الممارسة الأخلاقية تتطلب التمسك بأربعة أنواع من القيم هي:

أ - قيم اجتماعية / سياسية : وتشمل الأمانة / الاستقامة / الإحساس بالمسؤولية تجاه الآخرين .

ب - قيم تنظيمية وتشمل الولاء والكفاءة •

ج - قيم مهنية زمالة وتشمل المهارة والتعاون .

د - قيم شخصية مثل الخدمة والمساندة.

ويتضح مما سبق أن الباحثين في هذا الموضوع لم يتفقوا على نوع الصفات التي ينبغي توافرها في السلوك الأخلاقي ولا على عددها، إلا أنه ليس من الصعب استخلاص أهم المبادئ الأخلاقية التي عليها شبه اتفاق وأهمها ما يلي- :

المبادئ الأخلاقية المتفق عليها لسلوك الفرد في العمل:

- المساواة في المعاملة.

- احترام حقوق الغير.

- الحرص على المصلحة العامة.

أسباب تردى القيم فى العمل:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى تردى القيم وانتشار السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين ومن أهمها ما يلي- :

- افتقاد الموظف للقذوة الحسنة داخل العمل وخارجه.
- وجود بعض صور التميز في المعاملة بسبب الاستثناءات المقررة لفئات معينة أو بسبب المحسوبية والوساطة.
- تردى الأحوال الاقتصادية.
- كثرة القوانين والإجراءات المتعلقة بإنجاز الخدمات مما يترك مجالاً للتقدير الشخصي.
- عدم إعطاء موضوع أخلاقيات التعامل العناية الكافية في مناهج المعاهد الإدارية أو البرامج التدريبية.
- تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة والصداقة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة.

خاتمة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد مفهوم القيم التنظيمية، بعد أن حاولنا التعريف بالقيم عموماً كمدخل تمهيدي، ثم انتقلنا إلى المراحل التاريخية التي تطورت من خلالها القيم التنظيمية، وتعرفنا عما لهذه القيم من تأثير على الأفراد في المنظمات بل وعلى المنظمات ذاتها، فبعد أن كانت لا تتعدى كونها مجسدة للنزعة المادية للرأسمالية، أصبحت فيما بعد إحدى الدعائم الأساسية لمنظمات الأعمال، و معبرة عن جزء هام من ثقافتها.

الفصل الثالث

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم، والقوة الأكثر تأثيراً في رفع أي مؤسسة أو الانخفاض بها، وفي ظل هذه التحويلات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي حاولت استبدال الكثير من الهياكل الإدارية لهياكل أخرى أكثر دينامية وأسرع تنفيذاً وأوفر إنتاجاً، كان يجب تنمية وتطوير هذا المورد البشري ليتم استثمار طاقاته وذلك من خلال عدة عمليات تنظيمية كالتمرين، التكوين، الاستقطاب، التعيين، تقييم الأداء، الترقيّة، التحفيز بأنواعه، ليتم المحافظة على هذا المورد وضمان استقراره في وظيفته .

أولاً: مفهوم الاستقرار في العمل

لمفهوم الاستقرار في العمل عدة استعمالات فمنها ما هو نفسي -اجتماعي، ومنها ما هو اقتصادي، ومنها ما له صلة بالسياسة أما في بحثنا فنقتصر على استقرار الفرد في المنظمة التي يعمل بها.

ومن هنا فالاستقرار في العمل هو بقاء الموظف في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طوعية ورغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.

وكان الاستقرار الوظيفي محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين وقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية، أو نفسية.

وبتعدد معاني الاستقرار في العمل تعددت التعاريف فهو: " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار".⁽¹⁾

كما أنه : "إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته".⁽²⁾

ويعرف بأنه: " درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلاً مهنيًا لهم".⁽³⁾

ويعبر عنه kanou بمصطلح: "التوازن، ويعني به توازن العوامل الداخلية والخارجية عند الإنسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الإستقرار فإن مزاولة العمل يمكن القيام بها إلى

1 - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط ١، مصر، 1972، ص 108 .

2- التون مايو، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر، ص 13 .

3 - محمد علي محمد ، مرجع سابق، ص 108 .

أقصى درجة" أما P.Albou "فيعرف الاستقرار على أنه: " ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد.(1)

و يرى Henri Fayol " أن التغيير في المستخدمين أمر لا يمكن تجنبه فالسن والمرض والتقاعد، والموت، كلها أمور تثير الاضطراب في التركيبة الاجتماعية".

ثانيا: مفهوم عدم الاستقرار في العمل:

يقول فاخر عاقل: " عدم الاستقرار هو التقلب الانفعالي، ويقصد به ذلك الخضوع إلى انفعالات متباينة ومتغيرة بسرعة التقلب العصبي، وهو فقدان الكفاءة في الوظائف التي تشمل على التنظيم وثبات الهدف وضبط الذات " .

و يرى علماء الفيزيولوجيا أن العمل لا يمكن الثبات فيه إلا في حالة الاستقرار فق، وهذا يعني أن الكائن الحي في نظرهم لا يستطيع أن يستجيب للمجهود الخارجي إلا بقدر ما يدوم توازنه الداخلي، وهو توازن بين عدد كبير من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض. وكما سبق وأن ذكرنا فقد سمي Cannon هذه الحالة "بالتوازن".

أما Mevtey فيرى بأن تحرك العمال أو عدم استقرارهم في العمل ليست مشكلة جديدة، فالإنسان عليه أن يذهب مبدئيا إلى حيث تناديه الثروة والمال " .

و بالنسبة لباركر: " عدم الاستقرار ناتج عن عوامل بنائية إلى جانب العوامل الشخصية " .

فهو يفسره عن طريق التغيرات التي تحدث في البناء المهني وتتخذ أشكالا عدة منها:

- الحركة داخل القوى العاملة.

- تغيير صاحب العمل.

-تغيير المهنة أو الطرق المستعملة.

كما يتعدى مفهوم عدم الاستقرار إلى المهن نفسها، فهناك العديد منها زال بتاتا وحلت محلها مهن أخرى وليدة التطور التكنولوجي.

ثالثاً: بعض المفاهيم المرتبطة بعدم الاستقرار في العمل:

نتيجة لبعض الدراسات التي قام بها كل من "Balou" بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1967 و "Class" بانجلترا، ودراسة "Janovitz" سنة 1958 بألمانيا، اتضحت عدة تسميات مختلفة أطلقت على موضوع الاستقرار، كما نجد دراسة أخرى للاستقرار البشري أو عدمه بين الميدانيين الفلاحي والصناعي، بين الريف والمدينة، كما نجد دراسة ثالثة عن درجة الاستقرار بين الأجيال في اقتناء المهن مثل دراسة "Lévy Le Boyer" بفرنسا عن مدى تأثير الأبناء بمهن آبائهم وهناك دراسة أخرى عن درجة استقرار المهن نفسها تتمثل في الكشف عن المهن التي زالت جراء التطور التكنولوجي وحلت محلها مهن أخرى، وهكذا تقابلنا عدة مصطلحات ومفاهيم نوضح البعض منها بهدف إزالة اللبس والفرقة بينها:

عدم الاستقرار (L'instabilité) ودوران العمل (Rotation, Turn-over) :

دوران العمل مصطلح شائع في البحوث الإنجليزية ويقصد به "الدوران حول العمل" وهي التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية، كتغيير مناصب العمل الأفقية نتيجة عدم التلاؤم، أو نتيجة لظروف غير مناسبة، فيزيقية منها أو إنسانية، أو تنظيمية تتمثل في شغور مناصب حيوية بصفة مؤقتة أو دائمة.

أما في البحوث الفرنسية فتستعمل كلمة عدم الاستقرار (L'instabilité) للدلالة على العملية التي يقوم بها العامل بمحض إرادته، أما مصطلح "دوران العمل (La Rotation) فيطلق على العملية التي تقوم بها المؤسسة لأسباب تنظيمية.

كما يعتبر بعضهم أن كل من (Turn-over, Rotation, Instabilité)، كلها مترادفات وتعني ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته.

الحراك : La mobilité

كلمة حراك ناتجة عن مصدر الحركة وتعني التنقل، لذا فهي تتماشى مع جميع الأنماط المتحركة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو حتى ثقافية، والتي لها صفة التغيير أو التبديل والتطور.

فنجذ من العلماء مثل " Duncan " و " Paraderie " ممن درسوا التغيرات البنائية في مجتمعاتهم كالمجتمعين (الأمريكي والفرنسي) وأطلقوا على تلك التغيرات مصطلح الحراك الاجتماعي".

يرى " آدم سميت " أنه من خلال التجارب تبين أن الإنسان أصعب نقلا من مختلف الأشكال المنقولة"، ويعني آدم سميت أن التطور الصناعي أثر في الحياة العامة، وكان أساسه الانتقال من المجال الزراعي إلى الصناعي ومن الصناعي البسيط إلى الصناعي المعقد، وهكذا ينطوي مصطلح الحراك على خاصية التغيير والتبديل، أما الإستقرار فمعناه الثبات والهدوء، فهما مصطلحان متضادان بمعنى أن الحراك يدل على عدم الإستقرار، والإستقرار يفهم منه عدم وجود حراك.

رابعاً: مظاهر الاستقرار في العمل:⁽¹⁾

كما سبق وذكرنا في أكثر من موضع، نجاح أي مؤسسة واستمرارها في العملية الإنتاجية يعتمد أساساً على يد عاملة كفؤة وكافية ومستقرة، لضمان إنتاج ذو جودة مناسبة وقدرة إنتاجية عالية.

من هنا يتبين أن استقرار اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من أجل الإستمرار وعلى مسؤوليها الإطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مؤشرات مظاهر استقرارهم التي من بينها الآتي:

١ - قلة الشكاوي:

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبن والإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية الحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث.

والشكوى هي: "شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبن وبالأعدالة في علاقاته الوظيفية".⁽¹⁾

و الشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، وهي توحى بوجود مشاكل ومعاناة مهنية لدى العمال وجب على المشرفين الإهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال.

وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، "فانخفاض نسبة الشكاوي بالمؤسسة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية".⁽²⁾

ب- الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المنظمة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المنظمة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته، وعكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤولية، خصوصا إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض، ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث عمل.

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن خال من مسببات الأمراض المهنية،

1 - نفس المرجع، ص 170.

2 - منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط3، القاهرة ص36.

والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت، والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المنظمة وخارجها.

ج -قلة حوادث العمل:

إن استياء العمال وسخطهم على مشرفيهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والتعب العضلي، والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية، تلحق بهم وبالمنظمة أضرارا كان بالإمكان تفاديها.

وبتحديد أسباب الحوادث المهنية، يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات استقرار موارده البشرية، فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس وعدم التركيز، وصادرة عن أفراد كثيري الشكاوي، فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين، وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الإعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة.

د -المواظبة على العمل:

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر بأي تذمر نحو عمله، وأنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له.

هـ -الشعور بالأمان:

"تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.
- الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي.

و- تجنب المخاطر غير المتوقعة" (1)

1 - محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط2 ، القاهرة ، 1976، ص 146 .

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله، وبأنه في منأى عن الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية، إضافة إلى اعتقاده بأن المنظمة في حالة مالية جيدة وأن دخله المادي مستقر، يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبله المهني ولا يبحث عن البديل.

خامسا: مظاهر عدم الاستقرار في العمل:

عندما نتكلم عن عدم الاستقرار في العمل يتبادر إلى أذهاننا أسباب تنامي الرغبة في ترك المنظمة، وهي التي تتجلى لدى العمال في سلوكيات وتصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل المنظمة، و تتجلى هذه المقاومة في مؤشرات ثلاثة، نوجزها فيما يلي:

أ - التغيب:

يختلف التغيب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل.

والتغيب هو "الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن اجتنابه". (1)

والتغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة،

و نوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس باللامعالية كما سبق وأن ذكرنا، وهو في هذه الحالة تعبير عن سخط وعدم رضا عن وضعية مهنية سائدة، كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع بالعامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله.

و قد أثبتت بعض الدراسات الأروغونومية بأن للمنطقة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع تأثير على ظاهرة التغيب، ففي مواسم الحرث والبذر والحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب، لأن أغلب العمال من مالكي الأراضي أو من ذويهم أو حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل.

1 - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة النشر و التوزيع، ط1، مصر، 1982 ص59 .

ارجع" فريزر "أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على 3000 عامل إلى الأمراض والإضطرابات النفسية بنسبة 25% للأمراض، وأن 15 % من هذه الإضطرابات النفسية كانت من حدتها كافية لمنع أصحابها من مزاولة أعمالهم. (1)

ب - دوران العمل:

دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني، ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، منها الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم، ومستوى الإشراف، الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم، وبالتالي فأجره مقتطع من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية.

ج - الإضراب:

يعتبر الإضراب شكل من أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة، وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك: " التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل، وهو مظهر تكتيكي للضغط ". (2)

و يفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة، والإحساس بأن الهدف واحد وأن النتائج تعود على الكل.

إذا فهو رد فعل عن أوضاع مهنية غير مقبولة، تنتسب بدورها في ترك العمال للمنظمة حين يتوفر لديهم البديل، ومن هنا فالإضراب من أقوى المؤشرات على وجود نية في ترك المنظمة.

1 - نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، دراسة في سيكولوجية التكيف، مطبعة طبرين، ط3، دمشق، 1968 ص498 .
2- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط4، الإسكندرية، 1988 ص84

د - التمارض:

يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة، " فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض" (1).

كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر، وينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة، أسبابها إشراف سيء، إحساس بالظلم، عدم تلاؤم مع منصب العمل، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة، وهو عموماً هروب مقنع من العمل.

هـ - كثرة الشكاوي:

تظهر حالات الشكاوى لدى العمال في عدة مناسبات، فيعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع بالفعل، وتعود في أحيان كثيرة نتيجة لاضطرابات نفسية يهدف بها العامل إلى الدفاع عن نفسه، وعلى العموم تعود الشكاوي إلى تدمير العمال وعدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام وبالتالي تزايد الرغبة لديه في ترك المنظمة.

سادساً: عوامل الاستقرار في العمل:

أكدت الدراسات التي أولت اهتماماً بالعوامل المؤثرة في استقرار العامل في عمله، على ظروف العمل داخل المؤسسة واعتبرتها عامل أساسي في استقرار العامل في المنظمة، حيث أكدت على ضرورة تحسين ظروف العامل من أجل تحسين الإنتاج، وهذه الظروف هي (الظروف الفيزيائية، ساعات العمل، الأجور، العلاقات الإنسانية...) واعتبرتها المحدد الأساسي لاستقرار العامل في المنظمة.

ومع التحولات الإقتصادية الحديثة لم تعد ظروف العمل داخل المؤسسة هي العامل الحاسم في استقرار العامل بالمنظمة، بل أصبح استقراره مرهون باستمرار المؤسسة التي يعمل بها، إضافة إلى

1 - عبد الله بليط، التغيب الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2002 ص 20.

عوامل أخرى لا تقل أهمية عن ظروف العمل بأنواعها، ونوجز فيما يلي العوامل المساعدة على استقرار العامل بالمنظمة:

أ- إستقرار المؤسسة:

استقرار العامل مرتبط باستقرار المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، فالمؤسسة حسب النمط الإقتصادي الحديث هي التي تقرر وجود العامل من عدمه، فلم تعد تلعب الدور الاجتماعي فحسب، بل عند تعرضها لأزمات اقتصادية، أو تكون مهددة بالإفلاس والغلق والتوقف عن النشاط الإنتاجي يتعرض عمالها للتسريح وفقدان مناصب العمل.

و استقرار المؤسسة يعني استمرارها في العملية الإنتاجية وتحقيقها لهامش من الأرباح، وهذا مرتبط بالدرجة الأولى بمحيطها الاقتصادي الديناميكي الذي يفرض عليها مجموعة من القيود، كما يمكن أن يوفر لها بعض الفرص التي يجب استغلالها وتسخيرها لخدمة الهدف العام للمؤسسة.

إن أهم ما يميز المؤسسة في وقتنا الحالي هو قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها والتي تمدها بالموارد الضرورية لاستمرار نشاطها، وعليه فإن أي مؤسسة لا يمكن أن تستمر وتنمو دون إنشاء علاقات اقتصادية متينة وثابتة ومستقرة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة الإقتصادية المحيطة بها والتي تضم متعاملين اقتصاديين وزبائن وموردين وأسواق ومتنافسين.

فالمؤسسة تواجه علاقات تنافسية في الأسواق من خلال مؤسسات أخرى تنتج نفس السلعة وهذا قد يؤثر على مركزها في السوق وعلى نسبة مدا خيلها وأرباحها وعلى استقرارها بشكل عام، لذلك لا بد عليها من أن تتعرف على هذه المؤسسات المنافسة لها في السوق وهذا يعني وجوب امتلاكها جدولاً مفصلاً وكاملاً حول كل المنتجات المعروضة أي السوق، وأن يتميز منتوجها الموجه للتسويق بالجودة العالية حتى تكون مبيعاتها مرتفعة ومدا خيلها مستقرة، وعموماً فإن استقرار المؤسسة مرتبط بصورة كبيرة بمحيطها السوسيو-اقتصادي. ويمثل العامل في هذا النسق عنصر فعال، فالمنظمة تعتمد عليه من أجل الإستمرار وهو يحتاج إلى استقرارها من أجل الإستمرار بها.

ب- عقد العمل:

راجعت المؤسسات الوطنية قوانينها الداخلية والإتفاقيات الجماعية وذلك بعد صدور قانون 90-11 الموافق ل 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الذي حدد خلاله المشرع الجزائري وبكل وضوح عقود العمل وجعلها نوعان:

- عقود عمل دائمة (C.D.I Contrats de travail a durée indéterminée):

ويقوم هذا العقد بناء على تراضي الطرفين (العامل ورب العمل) لفترة زمنية غير محددة ويحدد فيه المنصب وتصنيفه وأجره القاعدي والمنح والتعويضات التابعة له مدة فترة التجريب.

و في هذا النوع من العقود لا يمكن لصاحب العمل أن يفسخ عقد العمل، أو يسرح العامل إلا بناء على إجراءات ينص عليها القانون الداخلي والإتفاقية الجماعية.

ويمكن لصاحب العمل فسخ عقد العمل في ثلاثة حالات فقط:

- عندما يطلب العامل فسخ عقد العمل.

- عند تغيب العامل لمدة تزيد عن الشهر دون العودة، وبعد أن توجه له ثلاث إغذارات بالعودة إلى العمل.

- عند ارتكاب العامل لخطأ مهني من الدرجة الثالثة، وإقرار لجنة الطاعة بطرده .

ماعدا هذا يعتبر الطرد تعسفي، يترتب عنه إجراءات قانونية.

- عقود عمل محددة المدة (C.D.D Contrats de travail a durée déterminée):

ويقوم هذا العقد بناء على تراضي الطرفين (العامل ورب العمل) لفترة زمنية محددة، ويحدد فيه المنصب وتصنيفه وأجره القاعدي والمنح والتعويضات التابعة له.

و خلافا لعقد العمل الدائم، فعقد العمل المحدد المدة يوضح فيه:

- بداية ونهاية فترة العمل .

- سبب التوظيف، ويحددها المشرع في المادة 12 من القانون 90/11 بخمسة دواعي:

1- أعمال وخدمات غير متجددة.

2- عقود استخلاف.

3- أعمال فصلية غير متجددة.

4- زيادة في وتيرة العمل.

5- نشاطات وأعمال محدودة المدة.

وهكذا يعطي هذا النوع من عقود العمل عند التشغيل نفسا آخر للمؤسسات، أو بعبارة أخرى تقنين الطرد الفردي للعمال وليس التسريح في حالة مواجهة المؤسسة لصعوبات مالية أو تقنية، والعامل المتعاقد له نفس الحقوق والواجبات مثل العمال الدائمين ويحميه القانون في حدود العقد المبرم، لأن العقد هو شريعة المتعاقدين.

و من البديهي أن يختلف الشعور بالأمان المادي والانتماء التنظيمي من العامل الدائم إلى العامل المؤقت، فهذا الأخير ينتظر دوما لحظة تجديد العقد، وهذا يعني استمرار الدخل، ومن المتوقع أن يترك المنظمة في أي لحظة إذا وجد البديل الآمن(الدائم).

ج -الاختيار والتوجيه:

اختيار المهنة من الأمور العويصة التي تواجه كل شاب يريد العمل لأول مرة في حياته، ومما لاشك فيه أن نجاحه في اختيار المهنة المناسبة يزيد من شعوره بالرضا والطمأنينة، والسعي للإرتقاء فيها والتمسك بها.

التوجيه المهني عملية يقصد بها: " مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله ودوافعه وخطته بالنسبة للمستقبل، فكلما كان هذا التوجيه ملائما كلما أدى إلى تحقيق فوائد جمة ذات جانبيين:

- أحدهما متصل بالعامل نفسه، ويتمثل في دفعه إلى الإستمرار في العمل والتطور فيه.

بينما الجانب الآخر متصل بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث تتجنب نفقات الإحلال جراء مغادرة العمال للمؤسسة، مع عجزها على بلوغ كفاءتهم في وقت وجيز الشيء الذي يؤدي إلى تعطيل العمل وانخفاض الإنتاج.

و لقد بينت دراسة كل من (BILLS. POND)" أنه من الممكن أن نقلل من تنقلات العمال إذا أحسنا اختيارهم".⁽¹⁾

و أكدت الدراسة أن عدد التنقلات تنتشر عند ضعاف المقدرة أكثر منه عند العمال ذوي الكفاءة المرتفعة.

و من هذا المنطلق تبنى الأخصائيون النفسيون العديد من الإختبارات الجسمية والفسولوجية كوسيلة لاختيار العمال وتوجيههم.

د- الترقية:

تعني الترقية " أن يشغل العامل وضعية درجتها أعلى من الوضعية التي كان يشغلها قبل الترقية، ويترتب عنها زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل، وزيادة اختصاصاته الوظيفية".⁽²⁾

و الترقية كنظام في إطارها المحدد وأبعادها ومكوناتها تهدف في غالب الأحيان إلى تحقيق ما يلي:

- خلق روح التفاعل واختيار أفضل العمال لشغل المناصب العليا مع إبقاء حالة التنظيم في حالة معنوية مرتفعة.

- إفساح المجال أمام العمال للوصول إلى المناصب العليا، وخلق نوع من التفاعل والتنافس بينهم وبذل أقصى مجهود لديهم.

1 - عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 2، الإسكندرية، مصر، ص 64

2- محمد أنيس و قاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية ط 2، مصر، 1973، ص 20 .

- مكافأة العمال على قيامهم بواجباتهم وتحملهم للمسؤولية على أكمل وجه، وتشجيع الممتازين على مضاعفة الجهد وعلى الإستمرار في خدمة المنظمة.

هـ- التكوين:

لا توجد عند المسير مشاكل تكوين، بل لديه مشاكل يمكن للتكوين حلها، والهدف ليس تخصيص أيام للتكوين والإنفاق عليها، بل المساهمة في تطوير المؤسسة ومواردها البشرية هذه المشاكل يمكن حصرها في نقطتين:

الأولى: تتمثل في المحافظة على الموجود وتطويره من خلال وضع مخططات التكوين عند تحديد نقائص العمال وحاجتهم للتكوين والذي يكون على شكل:

- البرامج الخاصة: كأن تبرمج ساعات خاصة لتعليم الإعلام الآلي للإطارات .
- الرسكلة: أو إعادة التأهيل كأن نقوم بإعادة تأهيل أحد العمال لشغل منصب عمل آخر.
- التكوين معمق: يكون في نفس الاختصاص لكسب كفاءة أكبر وقدرات أكثر على التحكم في منصب العمل.

- ويبقى التكوين العادي الذي يخص كل الفئات وكل أنواع التكوين والذي يحتاج إلى انتداب العمال لمتابعة تكوين طويل المدى ويسمى تكويننا خارجيا.
- الثانية:** تسهيل عملية تغيير المناصب والتحضير لها.

التكوين ليس هدفا في حد ذاته بل الهدف يتمثل في تطوير القدرات، فهو وسيلة من وسائل التحسين المتواصل للمؤسسة انطلاقا من كفاءة الأفراد والجماعات، والرفع من مستوى المسؤولية في كل المستويات، ومن بين أهداف التكوين:

- زيادة الإنتاج وزيادة الخدمات .
- تقليل النفقات الناجمة عن الأخطاء .
- رفع التعامل والتنسيق في الأعمال بين العمال .

- تقليل من حدة التذمر بين العاملين عن طريق تزويدهم بالمهارات والمعارف التي تساعد على إتقان عملهم.

- تطوير المهارات التعليمية لدى الرؤساء وتحسينها .
- الإستفادة المثلى من القوى البشرية العاملة، ومن المعدات والأدوات الموجودة في المؤسسة.
- تطوير نوع الإشراف .
- تحسين اتجاهات العاملين كتنمية الدافع للعمل ورفع مستوى الإنتاجية .
- تنمية المهارات الفردية لأداء الفرد .
- زيادة تقدير الفرد لعمله والإهتمام به .
- تكييف العمال مع التغيرات التكنولوجية التي تطرأ على ميدان معين بتكوين أو إعادة تدريبهم.
- اكتساب العمال مهارات عالية أمام تعقد الآلات والأجهزة الحديثة .
- كسب ثقة العمال والإحتفاظ بهم في المنظمة لأطول مدة ممكنة .

و- الأجر والحوافز المادية:

- 1 - الأجور: يعتبر الأجر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز عمالها إضافة "إلى أنه الدخل الرئيسي لأغلب العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته." (1)

إضافة إلى ذلك يعتبر الأجر عاملا من عوامل إقبال العامل على عمله والإستمرار فيه والرغبة الشديدة في تحسين مهاراته وإمكانيته، ولقد ساد الإعتقاد أن الأجر يعتبر المحفز الأول والأخير على العمل، غير أن هذا الإعتقاد لم يدم طويلا على نفس الدرجة التي كان عليها من قبل، حيث ظهرت حاجات أخرى لدى العمال تدفعهم وتحفزهم للعمل، إذا أن كثيرا من العمال الذين تعرض عليهم وظائف بأجور أعلى نسبيا يفضلون البقاء في أعمالهم ذات الأجر الأقل، خاصة إذا كانوا محاطين بجو اجتماعي يجعلهم مستقرين في عملهم، ولقد أجريت دراسات عديدة في الميدان وتم التوصل إلى

1 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974، ص 368.

أن العنصر المادي قد يأتي في الدرجة الأقل بالنسبة لدوافع المستخدمين وبواعثهم، وعليه فإن الأجر على الرغم من أهميته في حياة العامل، إلا أنه لا يعتبر الدافع الوحيد لاستقرار العامل في عمله.

2 - الحوافز: تعرف الحوافز على أنها "مجرد دافع لحث العامل على الإنتاج وعلى زيادته والإرتقاء بمستواه ما أمكن، فكلما كان نظام الحوافز معمولاً به بشكل رسمي في المؤسسات، كلما دفع ذلك إلى زيادة في مجهود العامل قصد الحصول على حوافز أكثر وهذا ما ينجر عنه استقرار العامل في عمله وكذا تحقيق الإدارة لأهدافها الإنتاجية". (1)

ورغم أن نظام الحوافز يؤثر فعلاً على دافعية الأفراد للعمل وفي زيادة الإنتاج، إلا أنه لا يجوز إغفال عوامل أخرى كثيرة يطمح العمال للحصول عليها، ويمكن التعرض إلى بعض منها:

حوافز مادية ومعنوية: لا شك أن من بين عوامل زيادة جهود العمال هو شعورهم بالإستقرار المادي الذي يضمن لهم مستوى معيشي يتناسب وتكاليف المعيشة، ويتفق مع الخبرة والقدرات المختلفة لهؤلاء العمال.

لكن حديثاً بات هذا النوع من الحوافز المادية ليس الوحيد المسؤول عن مضاعفة العامل لجهوده في الإنتاج، فأتضح أن هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها، فالعامل محتاج لأن يشعر بكيانه وسعادته والانتماء لجماعة العمل، وكذلك إلى الأمن والطمأنينة والمعاملة الحسنة المتبادلة بينه وبين زملائه وحتى رؤسائه.

حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة: الحوافز المباشرة وهي التي تؤثر تأثيراً مباشراً على العامل، بمعنى أنه إذا ضاعف جهده لزيادة الإنتاج، أو ابتكر شيئاً جديداً يعود بالنفع على المؤسسة، فإنه يجازى على عمله هذا، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج أو المنح.

أما الحوافز غير المباشرة فهي التي تتضمن مجموعة الخدمات والإمتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها، بهدف تحفيزهم على زيادة الإنتاج وإتقانه، ومثال ذلك: النقل، الرعاية الصحية، الخدمات الإجتماعية... الخ.

1 - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 17 .

ز- الظروف الفيزيكية الملائمة:

" يقصد بها مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه للعمل "، (1) وأصبح توفير الظروف الفيزيكية الملائمة للعمل من الأمور الضرورية، فهي تساعد على

تحسين وزيادة الإنتاج، ورفع الروح المعنوية للعمال، كما تساعد على الرضا والإستقرار في العمل، وعموما تختلف الظروف الفيزيكية من منظمة لأخرى، وكل عنصر من العناصر المكونة لهذه الظروف يأخذ مكانة معينة في تأثيره على العامل.

الضوضاء: إن الضوضاء من أشد العوامل المؤثرة على العامل، وبالتالي على استمراره في العطاء، واستقراره بالمنظمة، وهي الخليط المتناثر من الأصوات التي تنتشر في مكان العمل، تنثير الأعصاب وتقلل من قدرة السمع تدريجيا تبعا لطول مدة التعرض للضجيج،والضوضاء تسبب حالات الضيق والشعور بالتوتر النفسي.

ح- توفير وسائل الوقاية والأمن:

كما ذكرنا من الضروري ملائمة الظروف الفيزيكية المحيطة بالعامل، وتكييفه مع الآلة و

الأجهزة التي يستخدمها في منصب عمله، فمن الأهمية بمكان توفير وسائل الأمن والوقاية من الحوادث والأمراض المهنية.

إن مشاكل الصحة والأمن في العمل تمثل أحد العناصر الهامة والمحددة لرضا العمال عن الوظيفة وبالتالي الاستمرار فيها من عدمه.

فكل عمل مهما كانت بساطة مخاطره مثل الوقوع في حوادث مهنية أو الإصابة بأمراض، يحتاج الفرد لوسائل وأجهزة خاصة للوقاية منها.

ط- العوامل الإجتماعية:

تعد العوامل الإجتماعية من الأمور المهمة البارزة في خلق جو مناسب ومريح داخل المؤسسة، وهذا عكس نظرية بعض من المفكرين المتخصصين في شؤون العمل الصناعي، إذ يعتقدون أن العامل المادي هو الذي يطغى على بقية العوامل، وأن الأجر والحوافز تسيطر على أفكار العامل

1- أمين عز الدين، مدخل في شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، 1964 ، ص13 .

بالدرجة الأولى، ومن بينهم تايلور الذي عبر عن هدف نظريته "الإدارة العلمية" إلا أنه أجريت دراسات كثيرة من قبل العديد من الباحثين، وقد توصلت دراستهم إلى أن عنصر المادة قد يأتي في الدرجة الخامسة، فقد وجد أن أهم عامل بالنسبة للأجير هو الإستقرار في العمل والطمأنينة إلى عدم التسريح دون أسباب داعية لذلك، والمعاملة الإنسانية التي تضمن الإحترام، ثم تأتي الأجور الكافية والموزعة توزيعاً عادلاً، التقصير في ساعات العمل، وجود فرص الترقية، الإستماع للشكاوى....ومن هنا يمكن اعتبار هذه المؤشرات في حالة توفرها في المؤسسة، وسيلة هامة لخلق روح الرضا والإستقرار عند العامل، والتأكيد على أن النواحي المادية والظروف الفيزيائية الملائمة، عوامل مهمة لتحفيز العامل، إلا أنها غير كافية بل يحتاج العامل إلى عوامل أخرى حتى يستطيع القيام بعمله على أحسن وجه، ومن بين هذه العوامل :

أ- العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة:

يقول أحمد خاطر: "إن العلاقات الإنسانية تنشأ في المنظمة، أردنا أم لم نرد، ولا يمكن القضاء عليها، بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تجسيدها تماماً، وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة، وذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والإجتماعية للأعضاء والذين ينظمون لهذه المنظمة، ونحن نعلم أن إشباع الحاجات النفسية والإجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات المادية". (1)

إن كل المؤسسات مكونة من مجموعة من الأفراد والجماعات، وهذا يعني أن هؤلاء الأفراد لا بد وأن تقوم بينهم علاقات إجتماعية بالرغم من أن الفكر الإداري أنكر مثل هذه العلاقات وعمل على القضاء عليها، إلا أنها لا بد وأن تنشأ نتيجة تكرار التفاعلات بين العمال بعضهم مع البعض، وبالتالي فهم يعملون على استمرارها وتحقيقها، أي أن العلاقات الإنسانية تنشأ في المؤسسة أردنا أم أبينا ولا يمكن القضاء عليها، ذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والإجتماعية للأعضاء الذين ينتمون لهذه المنظمة.

وعليه تصبح العلاقات الإجتماعية عبارة عن عمل موجه يقوم به الأفراد أثناء عملهم، مما يستوجب على المديرين والمشرفين العمل على إدماج الأفراد بعضهم مع بعض ودفعهم سوياً للعمل كجماعة منتجة مع ضمان حصولهم على الإشباع والرضا الإقتصادي والنفسي والإجتماعي، لأن الهدف الحقيقي للإدارة هو جعل العمال منتجين متعاونين من خلال الميول والأهداف المشتركة بينهم.

1- أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة، ص 23

ب- القيادة والإشراف :

تعتبر القيادة والإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل، والإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل.

وقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة والمشرفون في ميدان العمل الصناعي وأن أهم عوامل الرضا والإستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول: "رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية أكثر، وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الإعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم". (1)

ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد والمشرف الكفاء اتباعها والإلتزام بها وهي مكافأة العمال النشطين، ومدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي، وإعطاء الأهمية لمقترحاتهم، وبهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد ارتباطهم بالمنظمة.

ج- الخدمات الاجتماعية:"

هي طريقة عملية لخدمة الإنسان، ونظام إجتماعي يقوم بحل مشكلاته وتنمية قدراته". (2)

تعتبر الخدمة الاجتماعية من عوامل استقرار العامل، حيث تعمل على رفع مستواهم الإقتصادي والصحي والتعليمي وتحسين حالة إسكانهم، وتهيئة فرص العمل... وغيرها من العوامل المادية والمعنوية التي تعمل على إعانة العامل نفسيا واجتماعيا لاستقبال عمله في أحسن الظروف، ورفع الإنتاج كما وكيفا، مما يحقق الأرباح لصاحب العمل.

ومجال الخدمة الاجتماعية للعمال واسع وممتد إلى كل ما من شأنه تحسين ظروف العمال ومعيشتهم، وإلى كل ما يؤثر في نفسيتهم ويشدهم للبقاء في المؤسسة أطول مدة، ويمكننا

تلخيص هذه المجالات في النقاط التالية:

- الخدمة الصحية: الأمن الصناعي ونظام التأمين.

1 - مراد خلاصي، مرجع سابق، ص 187 .

2 - أحمد كامل أحمد، مصطفى الفوال، الخدمة الاجتماعية والميثاق، المكتبة الحديثة، القاهرة، 1963، ص 15

- الخدمات الغذائية: توفير المطاعم داخل المؤسسة مع وجبات صحية.

- تحسين الظروف الإقتصادية.

- تحسين الظروف الإجتماعية والنفسية.

- إنشاء مراكز ترفيهية للعمال.

- توفير وسائل النقل.

سابعاً: أهمية الاستقرار في العمل:

يعتبر العمل تجاوزاً للمصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه ويظهر فيه إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءاته المهنية.

ولثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوماً عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، المقبول منها والمرفوض وبالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت والجهد، وحتى المال (تكلفة الإنتاج)، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد.

ومن مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي نقل من عوامل التعب ونخفاض من احتمالات الوقوع في حوادث عمل.

كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظاً أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم الهرمي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة.

كما أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك وترابط أعضائها، فكلما دام انتماء أفراد الجماعة للمنظمة زاد تماسكها، والعكس الصحيح، فكلما ترك فرد من أعضائها المنظمة زاد احتمال تفككها، لأن المغادر للجماعة حمل معه أفكاره وصفاته الجامعة لجماعة العمل، والوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار والأنماط ما يعجل بتفكيك الجماعة.

إن استقرار المنظمة ونجاحها من استقرار أعضائها ونماء كفاءاتهم، فبدونهم ليس لها وجود، ومصيرها الإضمحلال والفناء.

فاستقرار الأفراد وتماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمع صغير تجمع أفرادها ثقافة، وهدف واحد (الإنتاج)، وهوية واحدة هي المنظمة، يأتونها صباحا للدفع بها من أجل الإستمرار ولا يتركونها مساء إلا من أجل العودة إليها في الصباح، ويتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي، إلى أن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها ومستقبلا مهنيا لهم.

ثامنا: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار في العمل:

لقد أدى ازدياد واتساع حجم المنظمات الصناعية والمؤسسات المختلفة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين إلى صعوبة إدارتها وتسييرها وبرزت الحاجة الملحة إلى إرساء مبادئ معينة من أجل تسييرها وتنظيمها الأمر الذي أدى إلى بروز بعض المفكرين والباحثين لإيجاد بعض المبادئ وصياغة بعض النظريات في تنظيم وإدارة المنظمات والأفراد العاملين فيها، كماكس فيبر، فريدريك تايلور، هنري فايول وإلتون مايو وغيرهم ممن أسهموا بإسهاب في نظرية التنظيم والإدارة.

ورغم بعض النقائص والسلبيات التي تميزت بها كل نظرية إلا أنه إلى حد الآن لا تزال تمارس وتطبق على نطاق واسع في الكثير من المنظمات.

إن تناولنا لموضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي في المنظمات المختلفة، تعد من أهم الأمور التي تشترك فيها الإدارة والعمال بالمنظمة، كل هذا يفرض علينا مناقشة وتحليل البعض من هذه الإسهامات النظرية والتي تناولت بالدراسة والتحليل مختلف الأدوات التنظيمية ومدى تأثيرها على فعالية السلوك الفردي في المنظمة ومن ثمة على الأداء العام لهذه المنظمات.

وفي ضوء هذا نتعرض بالدراسة والتحليل لمجموعة من النظريات والتي نرى أنها اهتمت بدراسة العنصر الإنساني وكل ما يتعلق به من قريب أو بعيد في محيط العمل والكشف عن جميع المتغيرات المشمولة بالدراسة الراهنة القيم التنظيمية والإستقرار الوظيفي ومحاولة تحليلها في ضوء ما تناولته هذه النظريات.

مع الإشارة إلى أننا بصدد تقديم وصف وتحليل دقيق حول كل نظرية من النظريات المعروضة والغرض الأساسي من عرضها هو التعرف على مبادئها الرئيسية مع محاولة الكشف عن طريقة التنظيم التي تتبناها كل نظرية وماهي القيم التنظيمية التي تبنتها وما علاقتها بالإستقرار الوظيفي وهذه النظريات هي:

- النظريات الكلاسيكية- النظريات الحديثة.

- النظريات الإنسانية- النظرية الوظيفية.

-النظريات السلوكية.

النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم

ترتبط النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم بالعديد من الأعمال لعديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والذين ظهوروا بدايات القرن العشرين ويرتكز التيار الكلاسيكي المنبثق عن أعمال كل من فريدريك تايلور، ماكس فيبر، وهنري فايول على مجموعة من المبادئ والمسلمات من أهمها ما يلي:

- المؤسسة نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة.

- يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل مستوياته ويعني الرشد: الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والأفراد يسلكون بالطبع سلوكيات رشيدة وبطريقة عقلانية.

- التخصص في العمل وتقسيم العمل بقدر المستطاع إلى جزيئاته الصغيرة، وبشكل يجعل المهام والأعمال الموكلة للأفراد سهلة الفهم والإستيعاب من أجل الرفع من قدرات الأفراد في زيادة الإنتاج.

- يعد الأجر والمكافآت المادية الحافز الوحيد للأفراد وبذلك فإن وضع نظام متكامل للأجر يعد أمراً كافياً للمؤسسة لكسب الأفراد وضمنان ولائهم وارتباطهم بها.

- يجب تحديد المهام والواجبات الموكلة للأفراد بدقة وصرامة كبيرتين من أجل ضمان عدم تداخل هذه المهام فيما بينها.

- يجب فرض المراقبة اللصيقة على الأفراد، وذلك أن الإنسان كثيرا ما يتحایل ويتهرب من العمل والمسؤولية لأجل ذلك فهو بحاجة إلى رقابة دقيقة ولصيقة على أدائه.

- يجب الفصل بين مهام المخطط والمنفذ للنشاط أي أنه من الواجب تحديد الأنشطة والأعمال بكيفية موضوعية بعيدة عن كل ذاتية وعن تدخل الفرد العامل المكلف بتنفيذها.

- لا مكان للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة والتبادلات الوحيدة التي من الواجب الاهتمام بها

هي:

- التبادلات الرسمية بين أفراد التنظيم والمرتبطة أساسا بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه تقريبا هي أهم المبادئ التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية.

1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر رائدا ومن مؤسسي النظرية البيروقراطية والذي أسهم بصفة كبيرة في ميدان الدراسات التنظيمية والإدارية.

يرى ماكس فيبر أن أداء المنظمة وفعاليتها يتوقفان على مدى التزامها بمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي أو كما أسماه هو النموذج المثالي للبيروقراطية والذي في ضوئه تلتزم المنظمات بمجموعة من المبادئ والإستراتيجيات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق الأهداف ويمكن توضيح أهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر في النقاط التالية (1):

- يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد والإجراءات المحددة لطرق أداء العمل وكيفية إنجازه وتكون هذه القواعد صارمة ومسجلة أو مكتوبة ويكون لها صفة الإلزام والجبرية وعلى الموظف الإلتزام بها أثناء تأدية عمله، وهذا ما يسمح للمشرفين والمديرين من وضع خطط للأداء أو معايير وفقا لهذه الطرق والقواعد.

- يتم تعيين الفرد في التنظيم وفقا لمؤهلات، فعملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل يجب أن تكون على أساس الشهادات أو المسابقات أو الإمتحانات، كما أن الجزاء يكون بحسب

1- إبراهيم عباس نتو و هنري البرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1980، ص ص22-23.

الإستحقاق، فالحوافز والمكافآت مثلا تكون على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الكفاءة في العمل أو كلها مجتمعة وليس على أساس المكانة الاجتماعية للموظف وعلاقاته الشخصية والقرابة العائلية وغيرها من العوامل الذاتية.

- يتميز التنظيم بتوزيع الأنشطة والمهام والواجبات بشكل رسمي، أي أن الموظف أو الفرد العامل يكلف بمجموعة من المهام والأدوار المحددة تحديدا دقيقا والتي يجب عليه أداؤها وتحقيقها وفقا لطريقة محددة وثابتة تضعها السلطة الإدارية.

- يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات والوثائق في جمع تعاملاته وهناك جهاز مختص تابع للإدارة مهمته توثيق وتسجيل كل ما يحدث داخل المنظمة، كما أن التنظيم البيروقراطي يتميز بالفصل بين الملكية الفردية وملكية المنظمة، فالموظف في ظل التنظيم البيروقراطي لا يملك سوى أجره الذي يحصل عليه والمكافآت التي تمنح له نظير إتمامه المهام المسندة إليه.

- يتميز توزيع السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه وواجباته بطريقة رسمية وفقا لقواعد ثابتة هاته القواعد التي تحدد حجم السلطة وطبيعتها وتوفر للأفراد إمكانية التظلم واستئناف أي قرار لدى المستوى الأعلى للسلطة المشرفة وهذا أيضا وفق قنوات وقواعد محددة ومنظمة بطريقة دقيقة.

هذه تقريبا هي أهم خصائص التنظيم البيروقراطي الذي نادى به ماكس فيبر والذي يرى فيه أن الإلتزام بهذا الشكل في التنظيم هو الطريقة المثلى لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وأرجع فيبر هذه الفعالية في الأداء إلى (1):

- التخلي عن الإعتبارات الشخصية أثناء أداء المهام والواجبات .
- ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي للسلطة .
- إمتلاك الأفراد للكفاءات والقدرات العالية من أجل أداء العمل بفعالية أكثر .
- توفير الإجراءات والقواعد المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.

في الحقيقة أن النظرية البيروقراطية قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد وسبل تحقيق الكفاءة والفعالية فيأدائهم، غير أن هذا لا يخفي

1 - Jean claud sheid, les grands auteurs en organisation dunad paris 1980

الكثير من الإنتقادات والمظاهر السلبية التي نتجت عن تطبيق هذا النمط من التنظيم فما كس فيبر بالغ في التركيز على مسألة التخصص والرقابة والإشراف واللوائح وأهمل الطبيعة النفسية والاجتماعية للفرد، باعتباره مجرد آلة دورها الأساسي هو الإمتثال والتقيّد بالإجراءات والقواعد المكتوبة والمحددة وتنفيذ الأوامر دون نقاش أو مشاركة وهذا الجانب يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في كفاءة الفرد اتجاه عمله بدلا من ارتفاعها مما قد يفقده مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي لأن العامل الحاصل على أكبر قدر من المعلومات والخبرة تمنح له درجات أعلى في السلم الوظيفي وبالتالي يحصل على مستويات أكبر وعلى أجر أعلى وتلك كلها أمور تحفزه على بذل أكبر جهد في العمل خاصة أن الإنسان في ظل هذه النظرية يعتبر ذو سلوك رشيد اقتصادي يسعى إلى إشباع حاجاته الاقتصادية المادية أكثر.

- مكافأته في صورة مرتبات ثابتة رغم هذا التركيز على الموضوعية إلى أن فيبر لم يهمل مسألة الأقدمية في التدرج الوظيفي، أخذا بعين الاعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل، لهذا فإن متغير الإستقرار في الوظيفة يصبح هو الآخر مسألة روتينية واضحة وذلك من خلال الترقية والأجر الكافي، نظير العمل وحماية المسار الوظيفي للأفراد، لأنها تستند إلى رشد المؤسسة وعقلانية قواعدها⁽¹⁾

وتنظر هذه النظرية لمسألة الاستقرار الوظيفي على أنه مطلب أساسي من متطلبات الموظف بحيث يتم تحديد مدة العمل بعقد مكتوب، وضمان تدرجه في وظيفته وسيادة العدالة بين الموظفين بما يضمن حدود استقراره في الوظيفة وبالتالي ضمان الإستقرار الإجتماعي له.

إن تطبيق اللوائح والقوانين والإجراءات على الجميع بعدالة، وإعطاء الموظفين فرصهم في الترقية والحوافز والمكافآت... إلخ بغض النظر عن المكانة الاجتماعية والعلاقات الشخصية والقرابة وغيرها من العوامل الذاتية⁽²⁾، إذن نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بالحوافز المادية واعتبرتها مطلبا من متطلبات الوظيفة. ركزت من خلالها على الكفاءة بالإضافة إلى الأقدمية والتدرج في السلم الوظيفي، وارتأت أن هذه الحوافز - وان كانت مادية بحتة- تقوم بتحديد مكانة الموظف في المنظمة وموقعه في التدرج الوظيفي يحقق له الإستقرار في الوظيفة، وهذا ما يصبو إليه الأفراد وتنشده المنظمة.

1 - زكي محمد هاشم، تنظيم طرق العمل، مطبوعات الجامعة، الكويت، ب ط 1984 ص ص 20-22.

2- الطاهر بلعير، الإستقرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة 1995، ص 43.

1- مدرسة الإدارة العلمية

وتسمى هذه النظرية بالتايلورية (taylorisme) نسبة لمؤسسها فريدريك تايلور تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 تلك الفترة التي تميزت بتطور اقتصادي وسياسي كبير شمل التوسع في وسائل وطرق الإنتاج. كما رأينا سابقا ارتباط اسم النظرية العلمية باسم رائدها الأول فريدريك تايلور

(1856-1915 والتي صاغها في بداية القرن العشرين) .

بدأ تايلور حياته العلمية كتلميذ صناعي في مصنع صغير لصناعة الآلات، ثم أصبح مهندسا في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية إلى أن وصل إلى رئاسة الإتحاد الأمريكي للمهندسين الأمريكيين.

وخلال مسيرته الطويلة والشاقة في مجال العمل الصناعي توصل تايلور إلى تحديد جملة من المظاهر السلبية التي كانت سائدة في مجمل المؤسسات الصناعية آنذاك والتي من بينها: انخفاض نسبة الحوافز، التباطؤ في إنجاز الأعمال، نقص المردودية ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال، سوء ظروف العمل... الخ.

ولقد دفعت هذه المظاهر بتايلور إلى محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور هذه المؤشرات السلبية في المنظمات وخصوصا في انخفاض نسبة الحوافز حيث نادى تايلور وآخرون إلى إحداث تغيير فكري لدى الأفراد فجاءت مساهماتهم مكملة لبعضها البعض وتقوم النظرية العلمية على مجموعة من المبادئ وضعها تايلور ومجموعة من المفكرين، تتحدد بناء عليها أساليب العمل والإنتاج وزيادة التنظيمات في الصناعة وتتمثل هذه المبادئ في: (1)

أ- تقسيم العمل:

يلح تايلور على ضرورة تقسيم العمل وفقا لطبيعة الأعمال والمهام، فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة والتي تتولى تجزئة الأعمال والمهام وتحليلها إلى عناصر بسيطة ومحددة وفقا لطريقة تنفيذ وحيدة مثلى "one best way" الأمر الذي يسهل

1- على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 ، ص 65 .

من عملية تدريب العمال على أداء المهام ويمكنهم من اكتساب الخبرة اللازمة، كما يساعد هذا في تحديد المسؤولية الفردية لكل شخص في المنظمة.

ب - قياس العمل ووصفه:

بما أن هدف تايلور الأول هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاجية والرفع من مستوى الأداء والبحث عن أنجح الطرق فاعلية لإنجاز الأعمال، فلقد أهتم بدراسة وتحليل كل من العمل والوقت عن طريق قياس عنصر الزمن للأعمال والحركات وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها والتخلي عن الحركات الزائدة المضيعة للوقت والجهد كما ألح تايلور على ضرورة وضع أوصاف للعمل والمهام مسبقا وذلك بصورة مكتوبة ومحددة حتى يمكن خضوع كل من الإدارة والعمال معا لقياس الأعمال والوظائف التي يقومون بها.

ج - نظام الحوافز:

أكد تايلور على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل ضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال، وفي ضوء ذلك فإن عملية دفع الأجور ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنوع وحجم العمل المنجز عما هو محدد له من قبل إدارة المنظمة وكلما زاد حجم العمل الذي يسهم به الفرد عما هو مقرر له كلما حصل على مكافآت وحوافز زائدة، وهذا نوع من الإغراء الذي تمارسه الإدارة على العمال. وإن قيام النظرية على افتراض صفة الرشد فيما يتعلق بالسلوك البشري انعكس على نظرتها للفرد باعتباره رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى عائد ممكن من وراء عمله لا غير⁽¹⁾.

وبالتالي فإنها تركز على الجانب المادي لنظام الحوافز لديها كما رأينا سابقاً والمتمثل في نظام الأجور التشجيعية التي أطلق عليه تايلور اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة ويعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدها منخفض والآخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تبلغ إنتاجية العامل المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل فقط، وإنما على جميع الوحدات المنتجة⁽²⁾. وذلك يعتبر أمراً محفزاً جداً للعامل للزيادة في الإنتاجية بغرض الحصول على زيادة في الأجر.

لكن بعد تطبيق هذا النظام لمدة معينة تعرض لصعوبات كبيرة تمثلت في تعطل الآلات وانخفاض مستوى جودة المواد والإختلافات في الإنتاج، لهذا جاء إسهام هنري جانت لعلاج هذا الوضع من خلال ما عرف بخطة العمل المكافئة والتي تعتبر الأساس الذي قامت عليه الكثير من أنظمة الحوافز حاضراً وتتضمن الأجر اليومي الثابت بغض النظر عن الفشل الذي ينتاب العامل في تحقيق معدل العمل اليومي الخاص به فإذا استطاع العامل أن يحقق إنجاز العمل المقدر بثلاثة ساعات فإنه يستحق أجر أربع ساعات وفقاً لمعدل الدفع اليومي، أما إذا فشل في تحقيق ذلك فإنه يحصل على أجره العادي فقط ومن هذا المنطلق نظرت التaylorية إلى الحوافز المادية أيضاً لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي استمرارها واستقرار أفرادها، ويرى أن الإدارة الناجحة لابد لها من:

- القيام بتوزيع المسؤوليات المتعلقة بالعمل وعمل قوائم بواجبات كل وظيفة .

- إنشاء أقسام خاصة بتخطيط العمل وتدريب العمال .

1 - حنفي محمد محمود، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة ص20 .

2- محمود أبو السيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت ط1985، ص 39 .

وهذا ما جعله يقر حقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والإنجاز، أي كلما أنتج العامل وبذل طاقة، كلما حصل على مكافآت أعلى، وكلما شعر بالرضا وتدرج في عمله ارتبط به.

وعلى المؤسسة أن تحافظ على كوارها البشرية المؤهلة ويأتي هذا من خلال إيجاد أجور مناسبة وتعامل مناسب مع العاملين⁽¹⁾ لضمان استقرارهم ومن ثم فإن تايلور ركز على الحوافز المادية لضمان ولاء الأفراد وتحقيق الإستقرار.

إن يبدو جليا أن متغير الإستقرار يستند استنادا جوهريا إلى متغير الإنجاز والكفاءة على اعتبار أن هذا الأخير مرتبط بالحوافز المادية كذلك.

إن النظرية العلمية تنظر إلى المؤسسة على أنها نسق مغلق وكل متغير تنظيمي يساهم في بناء المؤسسة وتحقيق المتطلبات الوظيفية، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لذا يعتقد تايلور أن الحوافز المادية عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة وكذا استقرار أفرادها، باعتبار أن الحصول على المكافآت المادية والتدرج المهني مرتبط بأقدمية العامل وتكوينه، وبقائه لأطول فترة ممكنة داخل المنظمة.

هذه الطروحات تقودنا بالضرورة إلى التوصل إلى نتيجة مفادها أن النظرية العلمية تركز على العلاقة الإرتباطية بين حصول العامل على حوافز وعلاوات ومكافآت نقدية نتيجة للأداء الجيد المرتبط بإجراءات وطرق العمل المحددة مسبقا، واستقرار العامل في عمله.

إن عالجت النظرية العلمية مسألة الأداء الجيد نتيجة للتكوين وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والحوافز المادية وهذه المتغيرات حسب هذه النظرية تؤدي إلى مزيد من الإرتباط بالعمل وبالتالي تحقيق الإستقرار الوظيفي، على الرغم من الأساليب التي قدمتها الإدارة العلمية كان من المفترض أن تنطبق على كافة مستويات التسلسل التنظيمي فإن الإهتمام الأساسي لهذه الحركة انحصرت تقريبا في الوحدات الإنتاجية وقد يقال أن أتباع تايلور اهتموا بترشيد سلوك العمل في الأقسام غير الإنتاجية لكن إهتمامهم هذا كان قاصرا فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة دون تناول وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما.

إن فالنظرية التي سناقشها لاحقا تشكل هذا النقص الموجود في النظرية التاييلورية إذ أنها تحاول الإهتمام بالترشيد من مستوى الوحدة الإنتاجية إلى البناء التنظيمي بصفة عامة.

2- نظرية التكوين الإداري:

تنتسب النظرية إلى العالم الفرنسي هنري فايول ويرتكز مجال اهتمام هذه النظرية على المستوى الإداري في المنظمة أو ما يسمى بالوظائف الإدارية.

ولا يعتبر فايول الباحث الوحيد الذي طور هذا الإتجاه النظري بل إن هناك العديد من الباحثين الذين أسهموا في بلورة هذه النظرية وإرساء معاييرها ومن بينهم ليندل أوونيك، موني رايلي، غير أن هنري فايول يعتبر رائد هذه النظرية ويعد بحق أول من جاء بنظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها فكرتي الوظيفة الإدارية ومبادئ الإدارة.⁽¹⁾

بناء على هذا سنقوم بتحليل ما جاء به فايول من إسهامات في مجال الإدارة وكيف ينظر إلى الإستقرار وجميع العناصر المرتبطة به.

مبادئ التنظيم عند فايول :

قدم هنري فايول منهجا متكاملا لإدارة المنظمات قوامه فكرتي مبادئ الإدارة والوظيفة الإدارية.

أ- الوظيفة الإدارية:

حلل هنري فايول الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان الإدارة العامة الصناعية سنة 1916 إلى تقسيم وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي: التخطيط، إصدار الأوامر، التنظيم، التنسيق، الرقابة والضبط والتحكم.

1 - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، دار الفكر العربي، ط1 ، القاهرة، بدون سنة، ص

ب- مبادئ الإدارة:

أكد فايول على ضرورة توفر عدد من المبادئ والتي تمارسها الإدارة في أية مؤسسة مهما كان نشاطها، وحسب فايول فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها حيث أن مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة ومن ثم مستوى الأفراد التنظيمي يتوقف على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ، ولقد أشار فايول إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات وأنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة ومبادئها.(1)

ومن بين أهم مبادئ الإدارة التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها ما يلي(2):

- وحدة الأمر: ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المروءوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط، وهذا لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء .
- وحدة التوجيه: ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد وتكون تابعة لرئيس واحد ولإدارة واحدة ويتوفر على خطة عمل واحدة.
- التدرج: ويستخدم هذا المبدأ في عملية الإتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة ويعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم ببعضها البعض، فالإتصال داخل التنظيم يجب أن يتم دون الخروج عن هذا المبدأ، وتطبيق هذا المبدأ يسهل عملية الإتصالات ويضمن وحدتها وسلامتها مما يساهم في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- النظام: ويعني هذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا ويوفر هذا المبدأ للمشرفين والمديرين معرفة طبيعة ومحتويات كل عمل ولكي يتحقق هذا المبدأ لا بد من توفر وصف دقيق وواضح لكل المهام والوظائف في المؤسسة من أجل تحديد المتطلبات والمهارات اللازمة لأدائها.

1 - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977 ص ص 17 - 18-
3-J.p.helfer .m. kalika , orsoni:management, stratégie et organistion,vuburt,
paris octobre1996. p :343 .

- مكافأة الأفراد: يؤكد فايول على ضرورة توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة حتى تضمن الفعالية والكفاءة في أدائهم غير أن هذه المكافآت يجب أن ترتبط بالجهد المبذول ولا بد أن يتوفر هذا المبدأ ويكون بمثابة عنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والواجبات التي تسند للأفراد من قبل الإدارة، فقد يضمن ولاء الأفراد للمنظمة .

- المساواة: أي أنه يجب تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة فالمساواة بين الأفراد في طريق التعامل معهم تضمن وفاء الأفراد للمنظمة وبالتالي زيادة مستوى أدائهم .

- الانضباط: ويعني الإحترام والالتزام بالقواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات والتحلي بالإنضباط فبدون انضباط لا يمكن للمؤسسة أن تتطور وتنمو وتحقق مستويات أعلى من الأداء.

- تقسيم العمل: يعد التخصص في العمل أمراً ضرورياً ومطلباً أساسياً داخل المنظمة بفضلها يستطيع الفرد أن ينتج مثلاً نفس القطع دائماً أو يمارس نفس الأعمال والحركات، ف دائماً يكسب مهارة جديدة ودقة في الأداء تنتج عنها زيادة في المردود .

- المبادرة والابتكار: يجب أن تشجع المنظمة أفرادها على التحلي بروح المبادرة والإبتكار في العمل وأن تشجعهم كذلك على المشاركة في تقديم المقترحات أثناء إعداد الخطط ورسم الأهداف وتنفيذها، فالتزام المنظمة بهذا الشرط ضروري من أجل ضمان مساهمة الأفراد في العملية الإنتاجية بقوة وحثهم على بذل المزيد من المجهود والالتزام بأنماط السلوك التي تحددها الإدارة، مما يشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم وأنه لا يمكن للمنظمة الإستغناء عنهم.

- روح التعاون: يلح فايول على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق العمل وزيادة عنصر الاتصال بشرط أن لا يتنافى هذا العنصر مع مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة.

هذه تقريبا من أهم مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول والتي - في رأيه- يتم بفضلها تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية في المؤسسة.

وبالإضافة إلى هذه الإسهامات في ميدان الإدارة، فلقد كان لفايول إسهام آخر في حقل الإدارة لا يقل أهمية عن إسهاماته السابقة ويتمثل فيما أسماه هو القيم الإدارية⁽¹⁾ فلقد ألح فايول على ضرورة توفر ثلاثة مجموعات من القيم لدى العمال في المؤسسات والتنظيمات المختلفة من أجل ضمان الفعالية في الأداء تتمثل مجموعة القيم الأولى في القيم الطبيعية مثل التمتع بالصفة والقوة البدنية اللازمة لأداء الأعمال والشكل العام... الخ، أما المجموعة الثانية من القيم فتشمل قدرة الفرد على الفهم والتحليل والقدرة على الحكم على الأشياء وغيرها من القدرات العقلية، أما الثالثة فهي القيم الأخلاقية وتشمل قدرة الفرد على تحمل المسؤولية وتبعاتها، والتحلي بالعزيمة والنشاط والحيوية... الخ، كما لم يهمل فايول أيضا بعض الخصائص التي يجب أن تميز الأفراد في المنظمات المختلفة كالخبرة العلمية وقدرات العامل الفنية والقدرات والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين و الإداريين، كما أكد فايول على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال والإداريين عن طريق التدريب والتجديد والإطلاع المستمر.

في ضوء العرض السابق لنظرية التكوين الإداري التي جاءت كمكمل للنظرية العلمية نجدها أعارت أهمية خاصة للناحية الفنية والتكوينية والمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق استقرار الأفراد.

كما تناولت هذه النظرية مفاهيم عديدة منها مثلا: التعاون، المبادرة والإبتكار، التخصص ، المكافآت، التدرج في الوظيفة، المساواة... الخ التي ترتبط في أساسها بالمهارة والتكوين وسنوات الخدمة(الخبرة) باعتبارها انعكاسا لحياة العامل هذا الطرح يقودنا بالضرورة إلى أن هذه النظرية تولي اهتماما بالغا للفرد وتحقيق تطلعاته من حيث تحسين أوضاعه الإجتماعية والإقتصادية والمشاركة في العملية الإنتاجية، وقد حاولت هذه النظرية التمييز بين الوظيفة، وشاغل الوظيفة، وذلك بتقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية وتصنيفها بشكل يحقق الكفاءة بأقل تكلفة⁽²⁾ ومن هذا المنطلق فهذه النظرية في تناولها لتلك المفاهيم، إنما تسعى لبلوغ أهداف المنظمة وتحقيق استقرار افرادها، و يقر فايول بأن النظام الإجتماعي الكامل يتطلب مناسبة المكان للموظف كما أن الموظف يجب أن يناسب المكان، (إنها قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب)⁽³⁾، ومعنى ذلك أن من أجل اختيار العامل وصلاحيته لأي منصب، لابد أن تتوافر فيه الخبرة والكفاءة والتكوين بما يتوافق مع التنظيم الجيد للوظائف، والإختيار الأمثل للموظفين بما يصلح مع كل وظيفة ويرى فايول أيضا أن التخطيط

1 - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2002 ، ص90

2 - محمد علي محمد، مرجع سابق ص143 .

3 - مصطفى بوزيد فهمي، حسيني عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر ب ط 2003 ، ص 57 .

كوظيفة يجب أن يتسند على بعد النظر والتنبؤ ولا بد أن تتصف النتائج والخطوات المرسومة بالمرونة والدقة، مع مراعاة توفر الخبرة والمهارة للقائمين بهذه الوظيفة،⁽¹⁾ والعمل على التنسيق بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية، ورفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا عن المنظمة وتحقيق الإستقرار الوظيفي للعامل. ويرى أيضا أن النظام الرقابي لا بد أن يتلاءم مع الأهداف العامة، وأن يتصف بنوع من المرونة والفهم، ومراعاة الجانب الإنساني من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والإستقرار في العمل⁽²⁾.

ويرى فايول أن من واجبات الإدارة أن تعمل على استقرار الأفراد من خلال ربط أفراد التنظيم بالمؤسسة، ويحذر من ارتفاع معدل دوران العمل، وإعطاء العامل بعض الوقت ليلم بوظيفته ويؤديها بشكل مرض، أما إذا تسرعنا ونقلناه بعد فترة قصيرة، وإذا ما تكرر عدم الإستقرار هذا بشكل واسع فإن سائر الوظائف لن تكون قد أديت على نحو مرض⁽³⁾.

وخلاصة القول أن فايول قد سار في نفس المسار الذي سار عليه كل من تايلور وفبير فيما يخص الحوافز المادية وتحقيق الإستقرار الوظيفي كما ألح فايول على ضرورة ربط المكافآت الممنوحة للأفراد بتنفيذ الأعمال والأنشطة الموكلة إليهم، أي إرساء مبدأ المكافآت مقابل إنجاز العمل، مع تأكيده على تحقيق عامل المساواة في توزيع هذه المكافآت على الأفراد ومراعاة درجة إسهام الفرد وطبيعة مهامه الوظيفية مما يحقق رضاه عن العمل وبالتالي استقراره في وظيفته.

3- النظريات الإنسانية في دراسة التنظيم

في وقت أكدت فيه النظريات الكلاسيكية على الأداء المادي للعمل وعلى الهيكل الرسمي للتنظيم والبناء الداخلي له، ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل وإدارة المنظمات يركز على العنصر الإنساني باعتباره العنصر الحيوي في المنظمة والذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى. واهتم في مجال دراسته بعوامل وعناصر أخرى أهملتها أوتجاهلتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم، كالروح المعنوية، الإتصالات، الرضا الوظيفي جماعات العمل، الدوافع والحاجات الإنسانية، التنظيم غير الرسمي.....الخ.

1- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت 1997 ، ص32 .

2 - المرجع نفسه، ص35 .

3- المرجع نفسه، ص161 .

ويسمى هذا الاتجاه الجديد باسم الاتجاه الإنساني في دراسة التنظيم ويضم مجموعة من النظريات جعلت من العنصر الإنساني في المنظمة محط اهتمامها الأول ومن أهم الإسهامات في هذا الاتجاه نذكر مثلاً مدرسة العلاقات الإنسانية ومؤسسها إلتون مايو، إسهامات كل من دوغلاس ماك غريغور وفرنسيس ليكرت، كريس أرغريس وآخرون أسهموا في إثراء هذا الإتجاه وبناء على ما تقدم سنقوم في هذا الجزء من البحث بتحليل إسهامات كل من:

1- مايو إلتون. ELTON MAYO

2- دوغلاس ماك غريغور DOUGLASS MAC GREGO.

والتي نرى فيها فائدة لبحثنا الحالي وكيف أن كل من هاتين النظريتين تناولتا مسألة الإستقرار الوظيفي والعوامل المساعدة على ذلك.

أ- نظريات العلاقات الإنسانية:

يعتبر العالم الأسترالي " إلتون مايو "الرائد الرئيسي لهذا الإتجاه من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة وسترن إلكتريك بمدينة شيكاغو الأمريكية والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الإجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وهم في ذلك يختلفون في أسلوب تفكيرهم عن أسلوب تفكير أصحاب النظريات الكلاسيكية الذين كانوا يهتمون بالجانب الفسيولوجي للعمال، أما هذه النظرية فهي تعتبر من التصورات التي تنطلق من النظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح ليتبادل التأثير والتأثر مع الوسط الذي يوجد فيه، حيث يؤثر فيه عاملان داخلي وخارجي ورغم إعطاء العلاقة المتبادلة أهمية كبيرة إلا أنها تركز على متغير العلاقات الإنسانية التي يقصد بها ذلك الإتجاه المحدد في الدراسة الذي يعالج موضوعاً ته من منظور العقل والرشد بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية وينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل باعتباره منتبهاً إلى جماعة ظهرت في موقف العمل تلقائياً، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، فضلاً على ذلك ارتباطاته المحددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة.

- دراسة الجماعة في التنظيم :

بدأ منهج العلاقات الإنسانية بمجموعة من الباحثين بجامعة هارفارد للقيام بمجموعة من الدراسات في مصنع هاوثرن وقد أجريت الدراسة المبدئية في هذه المصانع لتحديد العلاقة بين كثافة

الإضاءة وإنتاجية العمل، وكانت الطريقة التي أتبعها الباحثون هي الطريقة التجريبية التي تعتمد على استخدام مجموعة من العمال تسمى بالمجموعة التجريبية ومجموعة أخرى تسمى بالمجموعة الضابطة وقد أوضحت النتائج عدم وجود علاقات واضحة بين إنتاجية العمال وكثافة الإضاءة رغم ارتفاع مستوى الإنتاجية، ولذلك أثير تساؤل حول وجود عوامل أخرى مؤثرة هي العوامل الممثلة لظروف العمل بالمصنع، وكان من نتائج ذلك أن أجريت سلسلة من الدراسات حول علاقة وأثر هذه العوامل المادية على إنتاجية العمال مثل طول فترة العمل، فترات الراحة... وقد تبين للباحثين من واقع هذه التجارب أن إنتاج العاملين قد ازداد رغم تنوع الظروف المادية التي يعملون فيها. لذلك توصل الباحثون إلى أن زيادة الإنتاج لا يرجع إلى الظروف المادية المحيطة بالوظيفة ولكنها ترجع إلى التغيير في المواقف الاجتماعية للعاملين ودرجة رضاهم ودافعيتهم للعمل.⁽¹⁾ فضلا عن اختلاف نظام الإشراف، وقد أدت الدراسات السابقة للقيام بأبحاث أخرى أظهرت أهمية العوامل الاجتماعية كجزء من المناخ الكلي المحيط بالعمل في المصنع ونتيجة لدراسة سلوك مجموعة صغيرة من العاملات بلغت 14 عاملة لمدة ستة أشهر تبين للباحثين أن هناك مجموعة غير رسمية من العاملات حددت لنفسها مستوى معين من الإنتاج يختلف عما حددته الإدارة، وقد أتضح ذلك من خلال قوة التنظيم الاجتماعي في التأثير على الأفراد، عموما فإن هذه الدراسة قد أظهرت أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها أهمية قصوى في تحديد مستوى إنتاج العاملين ودرجة رضاهم عن العمل⁽²⁾ وخلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، وأنه العنصر المهم في الإنتاجية، كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيته⁽³⁾.

- مرتكزات النظرية :

ركزت النظرية على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصادي فقط، وعليه فإن إتباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بها يصبح هدفا رئيسيا.

- ركزت النظرية في رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له، أي أنها أعطت أولوية للجماعات غير الرسمية التي تتكون بداخله، كما أوصت بضرورة تشجيعها على الظهور.

1- محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر :إنجلترا ط 2 صص 176-177.

2 - المرجع نفسه، ص 177 .

3- المرجع نفسه، ص ص 178 ، 176

- ركزت النظرية على ضرورة الإهتمام بالقاعدة العريضة للمشرفين من حيث الاختيار، الإعداد والتدريب كضمان لإحداث التكامل بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي وبذلك يصبح هذا الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها زيادة الإنتاجية.

- ركزت هذه النظرية على مفهوم الرجل الإجتماعي بمعنى أن الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن في عالمه المادي، بل أنه رجل اجتماعي يسعى إلى إشباع حاجاته الإجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية. (1)

في ضوء طرحنا السابق لنظرية مايو يتضح أنها تستند على الجانب الإنساني وخاصة الحوافز المعنوية كالرضا والعلاقات الإنسانية والتفاعل المباشر لذا يربط إلتون مايو الإستقرار في العمل بطبيعة العلاقات الإجتماعية بين العمال والمشرفين والتي تنعكس بالضرورة في التقارير التي ترفع إلى الإدارة عن أداء العمال مما يؤثر بشكل مباشر في المكافآت والحوافز والتدرج الوظيفي ودرجة الرضا... الخ

وبذلك تساهم العلاقات غير الرسمية التي تنشأ وتتكون بين الطرفين داخل وخارج محيط العمل والذي ينعكس بالإيجاب على التقارير الدورية التي ترفع إلى الإدارة العليا ومساهمتها في ترفية العامل.

إذن إن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على دراسة العامل الإنسان وعلاقته مع غيره من العاملين وتأثير هذه العلاقات على عمله، وأفكاره وسلوكه، فالعمال لا يقدمون على العمل بدافع الرغبة الملحة في الحصول على مزيد من المال فقط، وإنما استجاباتهم تحددها علاقاتهم الإجتماعية المتبادلة بينهم، وهذه الحقيقة تؤكد ما مواقف علمية عديدة أهمها ما يعرف بظاهرة تقييد الإنتاج، والتي يلجأ بمقتضاها العمال إلى تحديد الإنتاج عند مستوى معين قد يكون أقل من المستوى الذي حددته الإدارة، بغض النظر تماما عن قيمة المكافأة التشجيعية المالية التي تقدمها وذلك لكي يحافظوا على وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة الإدارة وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل أهداف اجتماعية لتحقيق درجة أكبر من الرضا والإشباع النفسي (2).

1- حنفي محمد سليمان، مرجع سابق، ص ص 29، 28.

2 - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة، ط 1975، 1، ص ص-136-135.

ونخلص إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى مسألة الإستقرار في إطار علاقات التعاون والرضا المتبادل بين أفراد المؤسسة، فالترقية متطلب تابع لطبيعة العلاقات والتفاعل الإجتماعي، ومن ثم فالحوافز المعنوية واحد من المؤشرات الدالة على ترقية العامل وشعوره بالأمان والإرتباط أكثر وبالتالي استقراره في عمله.

- نظرية الفلسفة الإدارية:

قدم ماك غريغور في سنة 1960 كتابه الجانب الإنساني للمنظمة⁽¹⁾، والذي أصبح بمثابة أساس وقاعدة فلسفية هامة لوجهة نظر حديثة في مجال دراسة الأفراد داخل التنظيمات، ويعد ماك غريغور من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، ولقد قام بتقديم مجموعة من الإفتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين وتتمثل هذه الافتراضات في:⁽²⁾

- العروض المتعلقة بالنظرية x

- العروض المتعلقة بالنظرية y

- النظرية x : تقوم على جملة من الافتراضات أهمها :

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.

- ليس للإنسان طموح ويكره المسؤولية.

- يفضل الإنسان أن يقاد بدل من أن يقود.

- الإنسان كائن منغلق داخليا فكل ما يهيمه ذاته فقط بحيث لا تهتمه بتاتا أهداف المنظمة ولأجل هذا فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب والرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعل الأفراد يعملون بجدية وفعالية أكثر.

وتستند هذه الفروض على الطبيعة البشرية إلى مفهوم الدافع مفاده أن الإنسان يعمل لقاء الأجر أساسا، أي أن هناك ارتباطا وثيقا بين الجهد المبذول للعامل والإشباع المادي الذي يمكن الحصول

1 - حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 29 .

2 - كمال بربر، مرجع سابق ص ص 105-106.

عليه نظير القيام بهذا العمل، ومن بين الأدوات الفعالة التي تمتلكها الإدارة في سبيل تحقيق هذا هو استخدام أسلوب الإشراف الدقيق والرقابة اللصيقة على الأفراد وهذه النظرية هي التي كانت سائدة ومسيطرة على الكثير من المنظمات، ومن أجل حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني نظرية (X) وضع ماك غريغور نظرية أكثر حداثة وإيجابية اتجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة وتمثلت فيما يلي:

النظرية y وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.
- الإنسان مستعد لتنمية أهداف المنظمة وهذا الإستعداد نابع من تحمل مسؤوليته أمام كل المواقف التي تصادفه.
- إذا قدمت مكافأة للعامل فإنه يلتزم أكثر بالأهداف التنظيمية للمنظمة.
- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار، والإبداع، والخيال الواسع ويرى ماك غريغور أن إتباع نظرية (y) في مجال إدارة المنظمات والأفراد سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها، والرفع من مستوى أداء أفرادها غير أنه ومن أجل تحقيق التكامل والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد في ظل نظرية (y) فإن ماك غريغور يلح على ضرورة اتخاذ الخطوات التالية:⁽¹⁾
- التوضيح الدقيق للمتطلبات العامة للوظائف " لوصف الوظائف " .
- تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة "المعايير وتحديد المسؤوليات".
- مباشرة العملية الإدارية " تنمية القدرات والابتكار يؤدي إلى رفع المستوى الوظيفي مما يحقق له الإطمئنان على مستقبله وبالتالي استقراره في عمله.

خاتمة:

1 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1993، ص ص-320
319.

تناولنا في هذا الفصل الإستقرار الوظيفي وماهي آليات تحقيقه، فإنه وان كان مرتبطا بالفرد ووضعه في المؤسسة، ومدى شعوره بالإرتياح والاطمئنان على تدرجه ومستقبله الوظيفي والإجتماعي، والعوامل المؤدية إلى ذلك، كذلك قمنا بالبحث عن جملة من العوامل المؤدية إلى عدم الإستقرار في الوظيفة، بالإضافة الى تناولنا المداخل النظرية وإسهاماتها وسعيها إلى تحقيق الإستقرار في العمل.

الفصل الرابع

تمهيد:

سنحاول هذا الفصل التطرق الى الإجراءات الميدانية التي اعتمدها الباحث بداية من تحديد مجالات الدراسة، والتي تتيح لنا الاقتراب من المؤسسة وإعطاء صورة عامة عنها بداية بالمجال المكاني والزمني ثم البشري، وقد تم تفصيل هذا الأمر في البداية بعدها تم الانتقال إلى عرض عام للبيانات المتعلقة بالجانب الشخصي للأفراد، تلاه تحديد منهج الدراسة الأنسب بحسب ما تقتضيه طبيعة الموضوع وما هي الأداة الأنسب التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة.

أولاً: تحديد مجالات الدراسة وطريقة المسح المتبع:

في البداية لا بد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد فحصه وان نوضح المقاييس المستعملة من اجل حصر هذا المجتمع (1)، ولأجل ان يكون البحث مقبولا كان لا بد من تحديد مجالات ميدان الدراسة في بداية هذا الفصل:

1- المجال المكاني:

نشأة الجامعة الجزائرية (2):

يعتبر المشرع الجزائري الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم ونشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد.

ويعود ظهور الجامعة الجزائرية إلى الفترة الاستعمارية حيث كانت سياسات التعليم وأهدافه تخدم المصالح الاستعمارية، لذلك حددت الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال عدة أهداف للتخلص من الموروث الاستعماري والتطبع بالشخصية الجزائرية ومبادئ الثورة وكان ذلك من خلال إصلاح 1971.

حيث ذكر كولن (A.Colon) سنة 1970 أن الجامعة الجزائرية لم تتغير ولا زالت تدور على ساعة باريس، فالسنة الأولى في كليات العلوم، الآداب هي السنة التحضيرية في الجامعة المعروفة قبل 1966.

وعليه عملت الجزائر جاهدة لإصلاح المنظومة التربوية والجامعات من أجل تدعيم استقلالها والاستجابة لتطلعات الشعب الجزائري، بسن مبادئ الجزارة والتعريب وإنشاء فروع باللغة العربية في مختلف المعاهد.

وقد تم تكوين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، وخلال هذه الفترة وضعت أسس البحث العلمي في الجزائر بتكوين المنظمة الوطنية للبحث العلمي سنة 1973 التي أسندت لها عملية تطوير البحوث التطبيقية في ميدان البحث العلمي.

1- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي للعلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 299.

2 - عجال مسعودة، مرجع سابق، ص - ص 76- 92.

كما تم تكوين المجلس الوطني للبحوث العلمية التي تتلخص مهمته في رسم المحاور الأساسية للبحث العلمي الموجه نحو التنمية الوطنية .

وكان هدف هذه الإصلاحات إحداث القطيعة بين جامعة الفترة الاستعمارية، وجامعة الجزائر المستقلة، التي فتحت أبوابها أمام كل فئات المجتمع تطبيقا لمبدأ التعليم .

واستطاعت الجامعة الجزائرية مضاعفة عدد طلابها من 36005 طالبا سنة 1972 إلى 160195 طالبا سنة 1988/1978، حيث ما بين 85% إلى 90% من الحاصلين على البكالوريا في مؤسسات التعليم العالي. وقد تعزز نمط ديمقراطية التعليم بانتشار الجامعات والمعاهد في كل أنحاء الوطن .

أهداف الجامعة:

إن السير في طريق تطوير الشؤون الإدارية في التنظيم ،لابد وأن يبدأ بالنظر على أهداف ذاك التنظيم ...والأهداف المتعارف عليه للجامعات، هي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ومن هذا المنطلق على الجامعة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

تطور تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأعمال الإدارية.

الإتجاه نحو الديمقراطية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، في مجال العمل.

الإتجاهات التي تدعو لتطبيق مبدأ المسؤولية والمحاسبية، بحيث تكون المؤسسة مسؤولة عن تحقيق مردود معين، لقاء التكلفة الاجتماعية والاقتصادية لتلك المسؤولية.

الإتجاه نحو تطبيق الأسس العلمية، في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمراقبة والتقويم الإداري.

يحدد بعض المختصون أهداف الجامعة إلى ثلاث فئات، كما يلي:

الأهداف العامة للجامعة⁽¹⁾:

أهداف معرفية: وتتناول كل ما يرتبط بالمعرفة من تعليم الأفراد مختلف المهارات وتطوير المعرفة .

أهداف اجتماعية: تعمل على خدمة المجتمع واستقراره وحل مشاكله.

أهداف اقتصادية: تعمل على تقوية اقتصاد المجتمع عن طريق البحث العلمي وتزويده بما يحتاج إليه من إطارات وكفاءات، للتغلب على مختلف المشكلات الاقتصادية.

نبذة عن جامعة الاغواط:(1)

انطلق التعليم العالي بالاغواط في سنة 1986 بإنشاء المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني (ENSET) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في 06 أوت 1986. في سنة 1997 تمت ترقية المدرسة العليا إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-157 المؤرخ في 10 ماي 1997، ومن حينها أصبحت تحمل اسم عمار ثليجي. في سنة 2001 تمت هيكلة المركز الجامعي عمار ثليجي بالاغواط إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، شملت آنذاك ثلاث نيابات مديرية وثلاث كليات.

في أوت 2010 أعيدت هيكلة جامعة عمار ثليجي بالاغواط طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق لـ 25 أوت 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة الأغواط. بمقتضى هذا المرسوم أصبحت الجامعة مهيكلة بـ 04 نيابات مديرية و06 كليات ومعهد.

2- المجال الزماني:

المرحلة "الاستكشافية"

لما كان موضوع الدراسة مرتبطا بالمؤسسة الجامعية كان من السهل الإلمام بالمؤشرات التي تخدم موضوعها، وعليه فإن هذا الأمر كان له دور في تسهيل مهمة الباحث لسببين السبب الأول دراسته في جامعة عمار ثلجي، والثاني احتكاكه بمجموعة من الإداريين الذين كانوا زملاء للدراسة، لذلك فإن المناقشات التي تم إجراؤها حول الموضوع والتي كان الهدف منها ضبط عينة البحث وتحديد منهج الدراسة وأدواتها كانت سببا في تسهيل المرحلة الأولى مرحلة الاستكشاف.

المرحلة الثانية: "مرحلة إعداد أدوات الدراسة"

تمثلت هذه المرحلة بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض الأساتذة بغرض توجيه مسار البحث نحو ما يخدم الأهداف التي سطرت في بدايته من خلال عرض نموذج الاستمارة على بعض أساتذة التخصص من أجل تصحيحها وضبطها، ثم بعد ذلك تم تجريبيها على عينة بسيطة من المبحوثين للتأكد من صدقها لقياس المتغيرات التي صيغت من أجلها.

المرحلة الثالثة: "جمع البيانات وتحليلها"

بعد تصحيح الإستمارة من طرف الأستاذ المشرف وبعض أساتذة التخصص، تم توزيعها على عينة الدراسة وكان ذلك في أواخر شهر ماي 2014 واستمرت هذه العملية أسبوعين تقريبا وكان استرجاع آخر استمارة في بداية شهر جوان 2014، وقد تم توزيع 188 استمارة، أما عن تفرغ البيانات وتحليلها فقد استغرق قرابة الثلاثة أشهر .

3- المجال البشري

يبلغ عدد الإداريين في جامعة عمار ثلجي 364 إداري منهم موظفو التنفيذ وموظفو التحكم وموظفو التطبيق بالإضافة الى موظفو التصميم، وقد تم استثناء الإداريين الذين يعملون بصفة مؤقتة لأنهم لا يخدمون أهداف الدراسة، ولا يخضعون للضوابط التي جاءت في الدراسة خاصة إذا علمنا أنها ترتبط بالجانب النفسي والاجتماعي للأفراد، المتعلق بالارتباط الذي يتكون بين الفرد والمؤسسة، كما تم استبعاد الموظفين التقنيين لعدم تورطهم في العينة.

ثانيا: طريقة المسح المتبع

إن طبيعة أي موضوع تفرض على الباحث الطريقة الأنسب للمسح، هذا الأخير الذي ينقسم إلى قسمين: المسح الشامل ومن متطلباته اخذ جميع مفردات مجتمع البحث دون إقصاء أي مفردة"إن الدراسات المسحية تتضمن جميع البيانات لعدد كبير من الحالات"(1). وهذا التحقيق فقط في الدراسات التي يكون فيها مجتمع البحث محدودا لذلك فإن "إجراء البحث على كامل مجتمع الدراسة الأصلي يكون مفضلا على الأغلب، على اختيار العينة حيث انه يقدم لنا نتائج تقترب أكثر إلى الواقع"(2)، لكن إذا كان هذا الأخير يتكون من عدد كبير فلا مفر من أن يقتصر الباحث على نسبة محددة من هذا المجتمع، ويطلق على هذه الطريقة طريقة المسح بالعينة، والتي من شروطها أن تكون تمثيلية لخصائص المجتمع الأصلي كما أنها تمكن الباحث من الإشراف الجيد على المفردات التي اختارها ويوفر من خلالها كذلك الجهد والوقت ومما سبق فقد تم اختيار أسلوب المسح بالعينة ولهذا الأمر مبرراته خاصة إذا علمنا أن حجم المجتمع الأصلي يساوي 364 مفردة.

نوع العينة: طبقية تناسبية

تم اللجوء الى العينة الطبقية والتي يستخدمها الباحثون لضمان تمثيل المجموعات المختلفة في المجتمع الإحصائي، حيث نقوم بإنشاء مجموعة من العينات المتجانسة بناء على المتغيرات التي التي نهتم بدراستها، أي طبيعة الدراسة وطبيعة الفروض، فهي التي تفرض على الباحث نوع العينة وليس خصائص المجتمع الإحصائي وحده.

حيث تعتبر تصاميم المعاينة الإحتمالية هي التصاميم الأكثر شيوعا واستخداما من قبل علماء الاجتماع.(3)

وهنا لا تكون قاعدة السبر قائمة على وحدة أو عنصر واحد بل على مجموعة من العناصر لأن هذا الصنف من العينة: "لا يتطلب إلا معرفة محدودة نسبيا بمجتمع البحث الكلي وعليه ليست هناك حاجة لوجود قائمة شاملة للأفراد المكونين لهذا المجتمع، أو قائمة إسمية لهم أي قاعدة سبر".(4)

حجم العينة:

1- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، ط 1، عمان، 2008، ص 99.

2 - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 1999، ص 85.

3 - (ISR) institute for social research, university of michigan.

4- beaud, jean pierre, les techniques d'échantillonnages en recherche sociale de la problematique à la collecte des données, quebec, 2000, p 209.

يلجأ الباحثون الى تحديد حجم العينة باستخدام الأساليب الإحصائية تقاديا لتحديده بطريقة تعسفية، تثير الإنتقادات وتقلل من أهمية العمل العلمي والجهد الذي يبذله الباحث، ويواجه الباحث احتماليين أساسيين عندما يسعى الى تحديد حجم العينة إحصائيا:

الأول هو ألا يكون على علم بعدد مفردات المجتمع الإحصائي.

و الثاني أن يكون على علم بذلك.

و ما يهمنا في بحثنا الإحتمال الثاني، حيث نتبع الخطوات التالية:

(أ)- نحسب حجم العينة على أساس أن المجتمع الإحصائي غير معلوم من المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{1}{\text{ح}^2} \text{ح}^2 \text{م}^2 \text{ف}^2 (1-\text{ف})$$

(ب)- نقوم بعد ذلك بتصحيح العينة وذلك باستخدام معادلة تصحيح حجم العينة كالتالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1}{1-\text{ن}} + \frac{1}{1-\text{ن}}$$

حيث $\text{ن} = 1$ = حجم العينة من مجتمع غير معلوم كما يتم حسابها في الخطوة (أ)، حيث $\text{ن} = \text{حجم المجتمع الإحصائي}$.

و حجم المجتمع الإحصائي في مجتمعنا هو 364 مفردة، وعلى مستوى ثقة 95 % .

الخطوة (أ) حساب العينة من مجتمع غير معلوم:

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{1}{\text{ح}^2} \text{ح}^2 \text{م}^2 \text{ف}^2 (1-\text{ف})$$

$$\text{حجم العينة (ن)} = (1.96)^2 (0.05)^2 / (0.5 \times (1-0.5))$$

$$(1) = 0.25 \times 1536.64 = 384.16 \text{ مفردة.}$$

نقرب الكسر لأقرب رقم صحيح فيصبح:

$$(1) = 385 \text{ مفردة.}$$

الخطوة (ب) تصحيح حجم العينة:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1}{1} + \frac{1}{1-1} \text{ ن}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{1}{385} + \frac{1}{385-1} = 364/1$$

$$\text{إذن: } 2.05/385 = 187.80 .$$

و نقرب الى أقرب رقم صحيح فيصبح لدينا 188 مفردة.

ثالثا: منهج الدراسة وتقنيات جمع البيانات

1- منهج الدراسة:

إن موضوع الدراسة هو الذي يحدد المنهج الذي يجب على الباحث إن ينتهجه وكذا أدوات جمع المعلومات يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث، بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينيّر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث⁽¹⁾، لذلك "إن المنهج يعمل على توجيه الباحث في الجانب التطبيقي لموضوع البحث كما انه يحافظ على المنحى الذي يجب أن يسير فيه الباحث وتقسيه لموضوع البحث"⁽²⁾، ومن منطلق أن الدراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية التي تمثل طريقة ضبط وأسلوب عمل والاستقرار الوظيفي الذي يعتبر احد منتجات السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، كان لا بد من اختيار المنهج الوصفي والذي يسمح لنا بوصف طبيعة هذه العلاقة ليس وصفا علميا دقيقا وحسب، وإنما وصفا يقف على دلالات هذه العلاقة وعمقها وكذا امتدادها لمجالات أخرى في العمل وخارجه، إن البحث الوصفي هو إجراء من أجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير لكيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة وهو يتضمن قدرا من التفسير، يقوم هذا المنهج على جمع المعلومات حول موقف اجتماعي معين أو مجتمع محلي معين⁽³⁾، ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل

1 - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2004، ص 104 .
2 - Luc Albarello et Autres , **Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales** ,Armand colin, paris,1995, p 64.

3 - عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1985، ص 40.

التي تتسبب في وجود الظاهرة ويعد المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي لفهم ظواهره واستخلاص سماته⁽¹⁾.

وعليه فإن مسار الدراسة يحتم علينا انتهاج أسلوبين:

الأسلوب الكمي:

وعلى أساسه تم التعبير عن الخصائص الشخصية للمبحوثين في الجداول البسيطة وكذا الجداول المركبة ومن خلاله تم إعطاء قراءات إحصائية تكشف عن الارتباط بين متغيرات هذه الجداول يمكننا تحديد التحقيقات الكمية بأنها "تلك التي تسمح بجمع معلومات متشابهة من عنصر لآخر من مجموع العناصر، فيما بعد تسمح هذه التشابهية بين المعلومات بقيام الإحصاءات وبشكل أهم، التحليل الكمي للمعطيات إذا الشرط الأساسي لتطبيق المناهج الكمية، هو أن تتوجه الملاحظة نحو مجموعة عناصر هي بشكل معين مقارنة"⁽²⁾.

الأسلوب الكيفي:

إذا كان الأسلوب السابق يعطي دلالات رقمية بحتة، فإن الأسلوب الكيفي من شأنه أن يترجم دلالات هذه الأرقام إلى معاني لها القدرة على سبر أغوار الظاهرة محل الدراسة "إن حالة تفاعل الباحث مع هدفه تحته على استخراج المعلومات بصفة عامة عند استجوابه للكتب التي لها علاقة بالظاهرة، ولا بد أن يبذل قصارى جهده من أجل تبسيط المعاني الواردة في هذه الكتب"⁽³⁾، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم في الجانب النظري مثل استخدامه في الجانب الميداني، ففهم معاني الكلمات لا يقل شأنًا عن فهم الأرقام.

رابعاً: التقنيات المستعملة في جمع البيانات

إن تعدد التقنيات المستخدمة في الحقل السوسيولوجي من أجل جمع المعلومات، لا يعني بالضرورة استخدامها كلها أو الإقتصار على تقنية واحدة فقط، لذلك فإن طبيعة الموضوع وحجمه

1 - فوزي غرابية و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2002، ص 33.

2- ريمون بودون، **مناهج علم الاجتماع**، ترجمة هالة شيؤون الحاج، منشورات عويدات، ط 4، بيروت، باريس، 1988، ص 37.

3 -Thomas Gay, **l'indispensable de la sociologie**, TUDYRAMA, paris, p.86.

يحددان للباحث ما يجب أن يختاره من هذه التقنيات، والتي من شأنها أن تفضي إلى الإجابة على تساؤلاته.

الإستمارة:

تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة، ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، كما تعرف بأنها مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوح وبعضها مغلق وتستخدم الإستمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق الأدوات الأخرى، وبما أن متغيرات هذه الدراسة ترتبط بمجموعة من الفاعلين، كان استخدام الإستمارة كأداة رئيسية أمرا منطقيا، إن وظيفة الإستمارة الرئيسية هي تمكين الباحث وإعطاءه قدرة كبيرة على الفحص،⁽¹⁾ ويرتكز هذا الفحص على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين تكون في الأغلب ممثلة لمجتمع إحصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المبحوثين الاجتماعية والمهنية والعائلية ومواقفهم من أراء أو رهانات إنسانية أو اجتماعية أو بتوقعاتهم ومستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين،⁽²⁾ إن التحقيقات عن طريق الإستمارة لا تتموقع على المستوى الإمبريقي فقط، إنها كذلك تنطلق من زاوية نظرية،⁽³⁾ وعلى الرغم من أهميتها، يبقى تحرير الإستمارة متوقفا على مهارة وخبرة الباحث.⁽⁴⁾

وقد احتوت الإستمارة على 40 سؤال، وقسمت إلى أربع محاور هي:

المحور (1): المتمثل في البيانات الشخصية واحتوى على 07 أسئلة.

المحور(2): كانت أسئلته حول التعاون وشمل 11 سؤالا.

المحور (3): حول العدالة التنظيمية في المؤسسة وتضمن 11 سؤالا ايضا .

المحور (4): وتم تخصيصه للاستقرار الوظيفي وتضمن كذلك 11 سؤالا.

1 - Jean-Claude Combessie, La méthode en sociologie, Casbah édition, Alger, p 33.

2 -Raymond Quivy, compenhoudt, opcit , p 167.

3 -François De Singly, le Questionnaire, Armand Colin , 2eme édition, 2008,p 20.

4 -Rodolphe Ghiglione, Benjamine Matlon, les enquêtes sociologique (théories et pratique),_Armand Colin, 4 eme édition, Paris, 1978, p 98.

والجدول التالي يبين أهم الإحصاءات المتصلة بتوزيع الاستثمارات وعملية استرجاعها:

جدول (03) يبين أهم الإحصاءات المتصلة بتوزيع الاستثمارات وعملية استرجاعها

التكرارات (ك)	% النسب	
364	100	المجتمع الكلي
188	50	الإستثمارات الموزعة
188	50	الإستثمارات التي استرجعت
12	03.29	الإستثمارات الملغاة
176	48.35	الإستثمارات المقبولة نهائيا

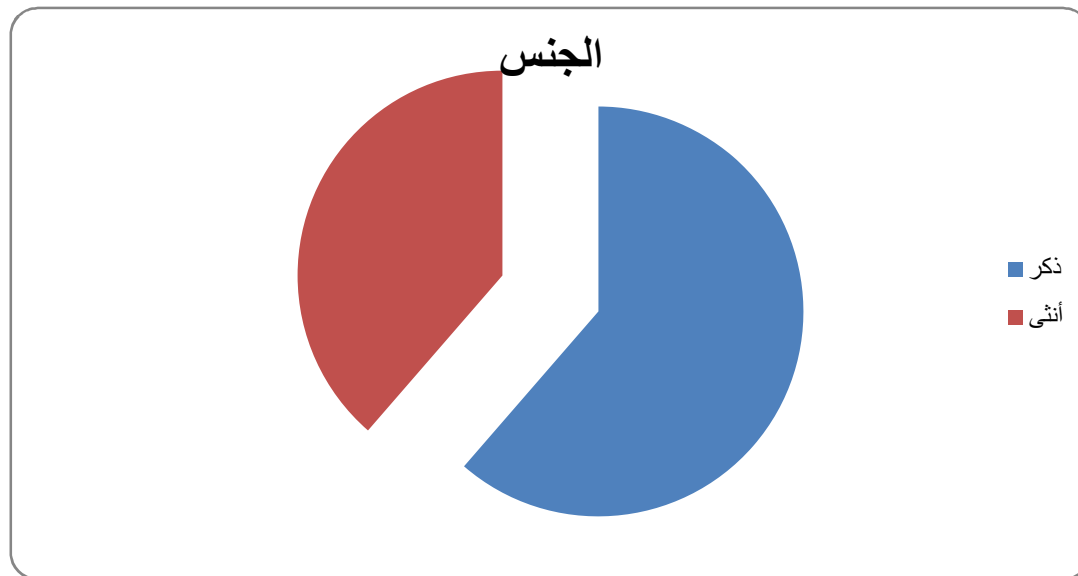
خامسا: تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

الجدول رقم (04): يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
61.40	108	ذكر
38.60	68	أنثى
100	176	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة المدروسة والتي بلغت 176 مفردة، الذكور بنسبة 61.4 %، بينما تبلغ نسبة الإناث 38.6 %، وتبدو نسبة لا بأس بها مقارنة بسابقتها، لتساوي فرص الذكور والإناث في الوظائف الإدارية، بعكس المجالات التي تكون الأعمال فيها شاقة، حيث تتطلب جهدا كبيرا، والسبب الثاني هو وقوع الجامعة داخل المحيط العمراني مما يشجع العنصر النسوي على اقتحام ميدان العمل.

وبعد أن كان التوظيف محصورا لسنوات طويلة على الرجال، شرع في السنوات الأخيرة في توظيف عدد أكبر من النساء، خاصة من حاملات الشهادات الجامعية، وذلك بسبب التغيرات والتحولات السوسيوثقافية التي شهدتها البلاد، وتغير ملامح التوظيف والمترشحين للوظائف⁽¹⁾.



1 - شابر محمد كريم، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع الثقافي، إشراف مغربي عبد الغني، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 112.

الشكل رقم (03) يبين توزيع العينة حسب الجنس

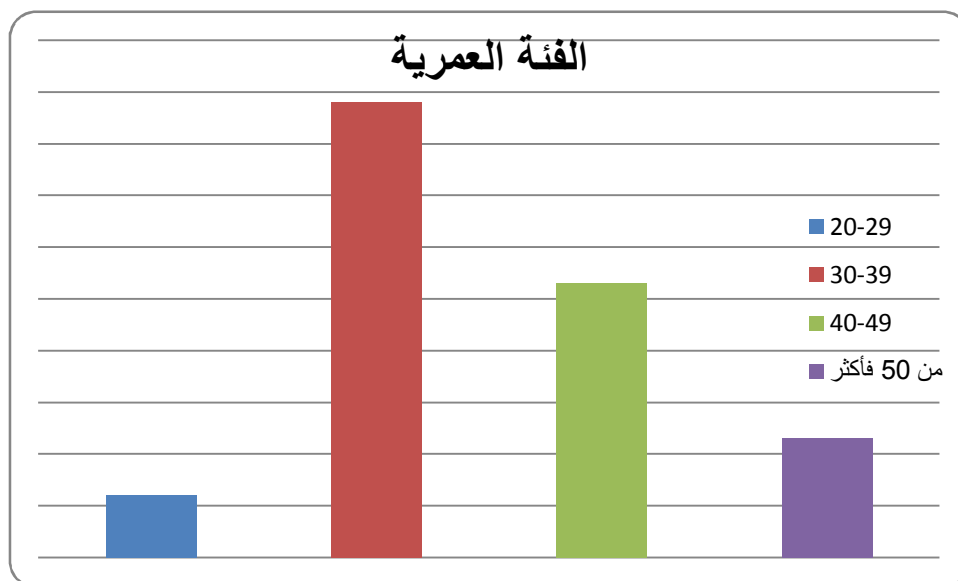
الجدول رقم (05) يبين توزيع العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
06.80	12	29-20
50	88	39-30
30.10	53	49-40
13.10	23	من 50 فأكثر
100	176	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من [30-39] تمثل أكبر نسبة ب 50%

من توزيع العينة، تليها الفئة العمرية من [49-40] حيث تمثل 30% وهي الشريحة المتوسطة العمر، وتمثل أيضا جيل الإستقلال، هاتين الفئتين مجتمعتين يشكلان 80%، والتي كان لها النصيب الأكبر من التكوين العلمي مما يجعلهم مؤهلين أكثر من غيرهم لتولي المناصب القيادية، أما أفراد العينة والذين يفوق سنهم 50 سنة فيمثلون حوالي 13.1% وهم على وشك التقاعد أو لهم الحق فيه، وهم يمثلون جانب الخبرة وحلقة الوصل بين الجيل الذي سبقها والجيل الذي يليها، مما يتيح الفرص أكثر للشباب لشغل مناصب أكثر، نظرا لتركيبية المجتمع الجزائري الشابة.

كما يجب أن نشير إلى دوران العمل في تحديد الفئات العمرية، فإذا كانت الفئتان [39-30] و [49-40] مرتفعتين بالنسبة للفئات الأخرى، فهذا مؤشر على تكيف الأفراد مع وظائفهم وثباتهم في مناصبهم، مقابل الفئة العمرية [29-20]، والتي لم تكتسب الثقة بعد حيث يمكن أن تغامر بترك العمل، إذا لم تستشعر استقرارها الاجتماعي من خلال الإستقرار المادي والمعنوي والذي لا يتأتى إلا من خلال الأمن والإستقرار الوظيفي.



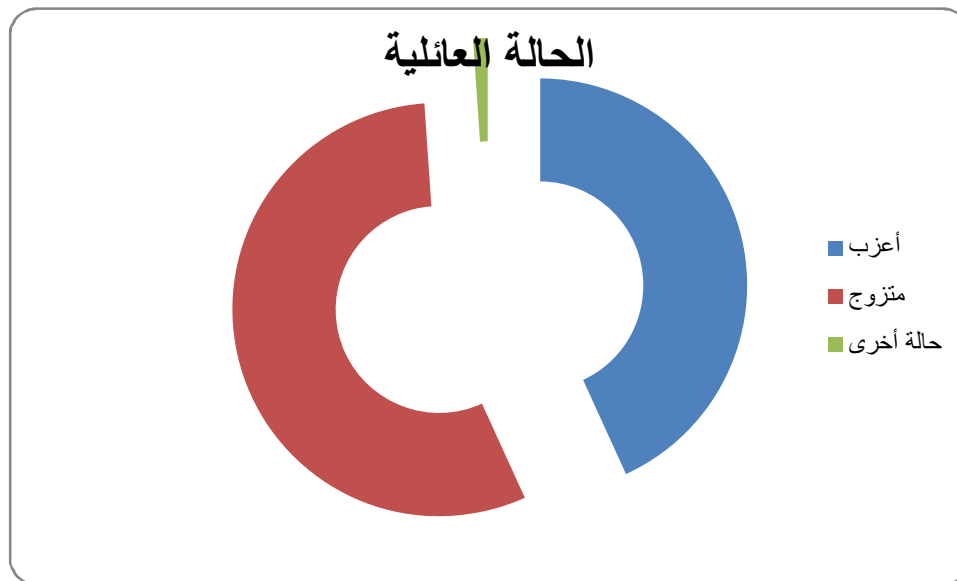
الشكل رقم (04) يبين توزيع العينة حسب السن

الجدول رقم (06) يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة العائلية	التكرار	% النسبة
أعزب	76	43.2
متزوج	98	55.7
حالة أخرى	02	01.10
المجموع	176	100

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة المتزوجين تمثل أعلى نسبة، حيث تبلغ 55.7%

من العينة المدروسة وهذه النسبة لها دلالة إجتماعية إيجابية، وهي مؤشر جيد يدل على نوع من الإستقرار الإجتماعي على الأقل، وهذا ما يؤكد ربما ما جاء في الجدول السابق من أن الشريحة الأكبر من الفئة العمرية المتوسطة والتي يكون قد اطمأن فيها الموظف إلى مستقبله الوظيفي وبالتالي استقر اجتماعيا، خاصة ونحن نعيش ضمن مجتمع يقدر الحياة الزوجية ويسعى إلى بناء الأسرة عند تحقيق الأهداف المادية والتي من أهم أسبابها تحقيق الإستقرار الوظيفي، تلي هذه الفئة فئة العزاب بحوالي 43.2%، بينما لا تتعدى نسبة الأرامل والمطلقين 1% وهي نسبة ضئيلة جدا لا تكاد تذكر وليس لها أي دلالة.



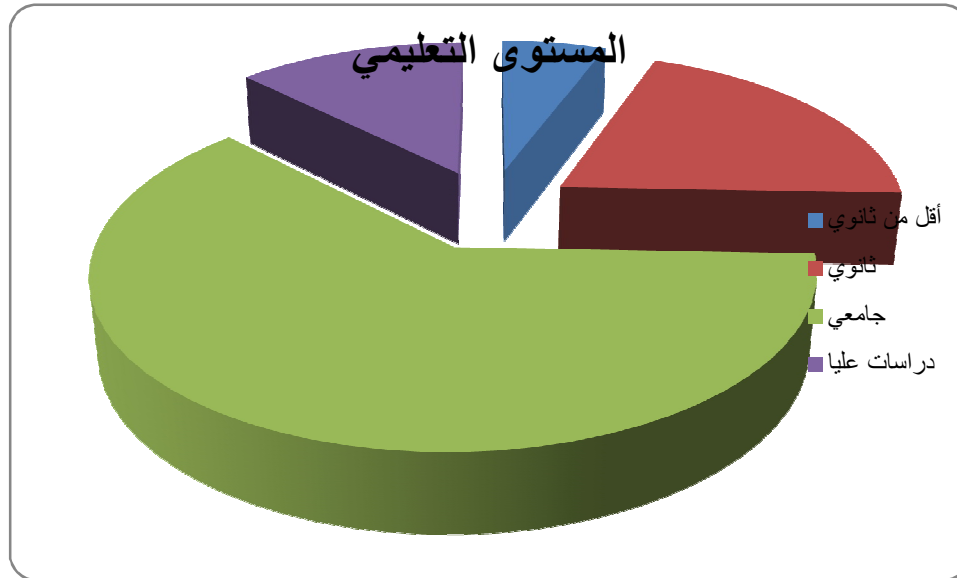
الشكل رقم (05) يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (07) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة
أقل من ثانوي	10	05.70
ثانوي	35	19.90
جامعي	109	61.90
دراسات عليا	22	12.50
المجموع	176	100

تمثل نسبة الحاصلين على تكوين جامعي بما في ذلك الدراسات العليا 74.4 %

وهي نسبة معتبرة تتطلبها خصوصية المؤسسة الجامعية، والتي من المفروض أن يكون موظفو الأنساق الإدارية ذوو مستويات تعليمية جامعية لتسهيل المهمة البيداغوجية للأساتذة والطلاب، ومما ساعد على ذلك الأعداد الكبيرة من خريجي الجامعات، والذي عمل بدوره على ارتفاع الطلب على العمل، وفتح المجال للإختيار كما وكيفا، مما يخدم الجانب الإداري في المؤسسات، أما بالنسبة للذين لا يملكون مستوى جامعي فهي نسبة قليلة ولا يتعدى أن يكون أصحابها أعوان مكاتب أو شبه ذلك.



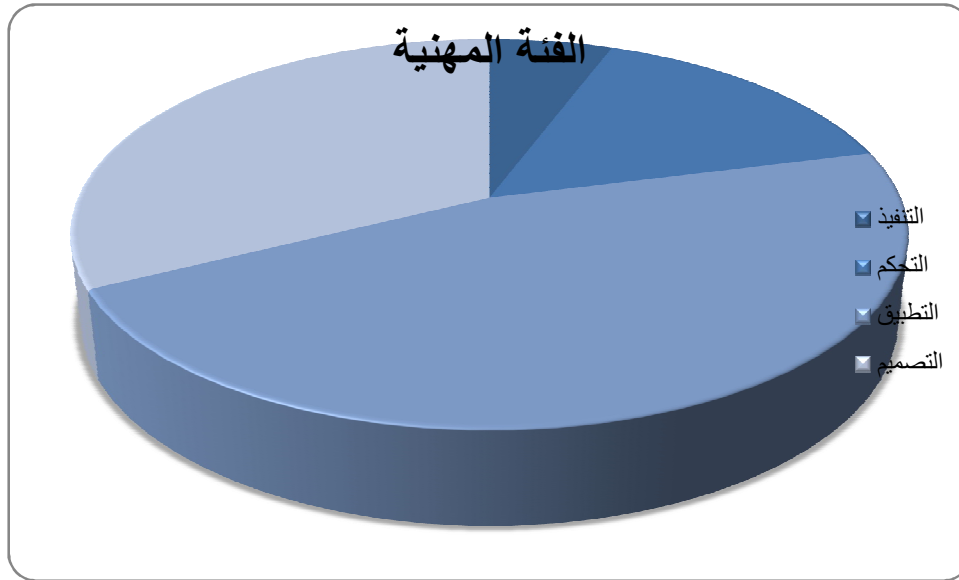
الشكل رقم (06) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (08) يبين توزيع العينة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	% النسبة
التنفيذ	10	05.68
التحكم	27	15.34
التطبيق	82	46.59
التصميم	57	32.38
المجموع	176	100

من الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة من الموظفين الإداريين تتمثل في فئة موظفي التطبيق، تليها فئة التصميم هاتين الفئتين مجتمعين تمثلان حوالي نسبة 79%، وهي 46.59 و 32.38%، على التوالي وهي نسبة عالية جدا توحى لنا بالأعداد الهائلة التي تخرجها الجامعات، بالإضافة إلى سياسة الدولة والتي تعمل من أجل دمج خريجي الجامعات في الحياة المهنية، والتي كان لها الأثر البالغ في ارتفاع فئتي التطبيق والتصميم، والتي يتكون معظم أفرادها من الحاصلين على شهادات

جامعية، مقابل عدد قليل منهم وصل الى هذه الفئات عن طريق الخبرة المهنية أو الأقدمية، فالعمل القيادي أصبح يعتمد أكثر على أصحاب المستويات الجامعية.



الشكل رقم (07) يبين توزيع العينة حسب الفئة المهنية

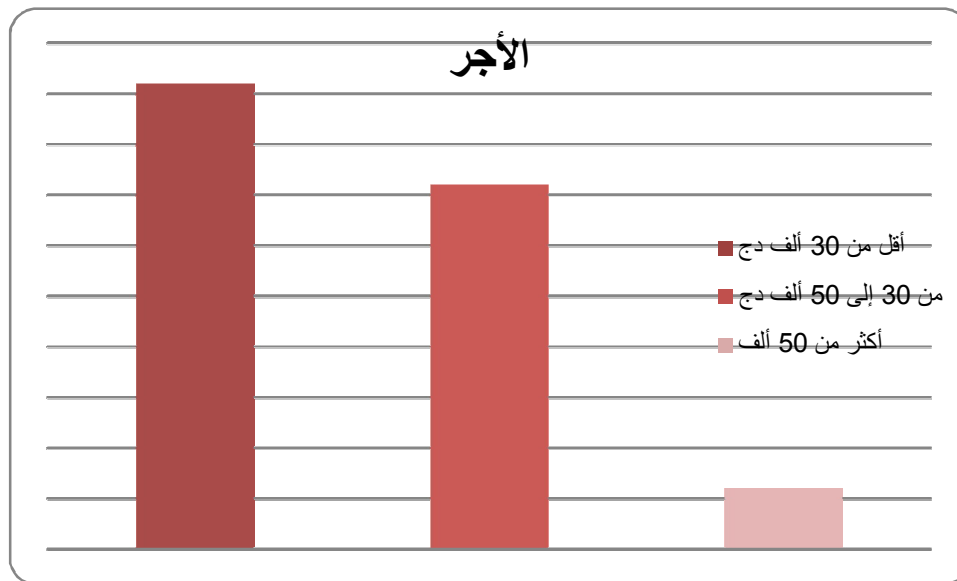
الجدول رقم (09) يبين توزيع العينة حسب الأجر

الأجر	التكرار	% النسبة
أقل من 30 ألف دج	92	52.3
من 30 إلى 50 ألف دج	72	40.9
أكثر من 50 ألف	12	06.8
المجموع	176	100

من خلال الشواهد الكمية يتضح لنا أن أعلى نسبة من أفراد العينة أجرهم أقل من 30 ألف، ممثلة الأفراد الذين يتقاضون أجرا 40.9 % أما النسبة الثانية فهي 30 إلى 50 ألف دج، وهي 52.3 %، و 6.8 % أكثر من 50 ألف دج وبجمع النسب الممثلة للفئتين السابقتين نجد ما مجموعه 90.9 % من أفراد العينة أجرهم متدنيا أو متوسطا، بينما الفئة الأعلى أجرا والتي يتقاضى

أفرادها أكثر من 50 ألف دج فهي ضعيفة مقارنة بالفئتين السابقتين، هذا ما يجعل أغلب الموظفين الإداريين يجدون صعوبة في مواكبة الإرتفاع الجنوني للأسعار، مما قد يجعل البعض منهم يتطلع إلى وظائف أخرى في مؤسسات أو شركات إقتصادية تحقق لهم الدخل المادي الكبير لضمان استقرار اجتماعي، خاصة عندما نلاحظ في الجدول الخاص بالحالة، مما يزيد من أعبائهم المادية، نفس الأعباء التي 55.7% الاجتماعية أن نسبة المتزوجين

تنتظر غير المتزوجين والذين يقفون كثيرا عند التفكير بالزواج.



الشكل رقم (08) يبين توزيع العينة حسب الأجر

الجدول رقم (10) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	% النسبة
أقل من 5 سنوات	69	39.20
من 6 إلى 10	67	38.06
من 11 إلى 15	17	09.7
من 16 إلى 20	07	04
أكثر من 21	16	09.1
المجموع	176	100

تمثل الأفراد الإداريين والذين لا تفوق مدة هذا الجدول يبين لنا أن نسبة 39.2%

خدمتهم 5 سنوات، مما يوضح لنا السياسة التي تنتهجها الدولة في فتح مناصب شغل جديدة خلال السنوات الأخيرة، ومع ما تنتجه الجامعة الجزائرية من إطارات، تليها الفئة التي، مما يؤكد ما سبق وأن أشرنا إليه، لا تزيد مدة خدمتها عن 10 سنوات، بنسبة 38%

من العينة المدروسة وأكثرهم أما الفئة الأكثر خدمة أي أكثر من 21 سنة فتمثل 9.1%

ممثلة % ممن هم على أعتاب التقاعد، أو يفكرون فيه على الأقل، وأقل نسبة هي 4

للفئة التي لها أقدمية من 16 إلى 20 سنة.

استنتاج البيانات الشخصية:

- مما سبق نلاحظ أن نسبة الذكور في هذه العينة أكبر منها لدى الإناث حتى أنها تكاد تمثل الضعف، مما يوحي بإقبال الذكور على العمل شعورا منهم بالأعباء المادية التي تنتظرهم.

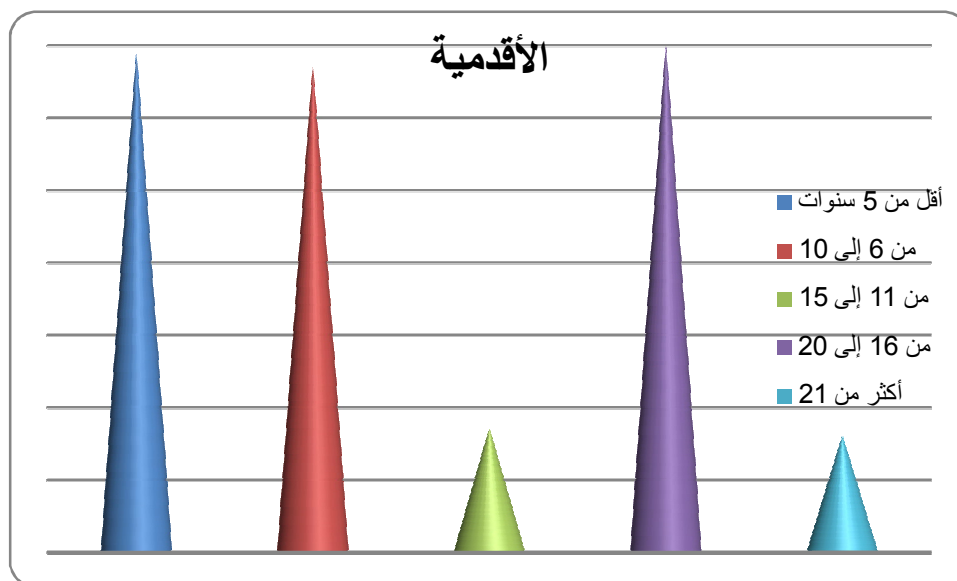
- كما أن الفئة الغالبة في العينة المدروسة من ناحية السن هي [30 – 39] حيث تمثل، ويكون الأفراد في هذه المرحلة من العمر أكثر عطاء نظرا لأن لديهم الخبرة اللازمة 50%

فهم ليسوا من حديثي العهد بالعمل، ولا ممن قضوا فترة طويلة في الوظيفة وهم على أبواب التقاعد، حيث يشعرون بالإرهاق والتعب مما يقلل لديهم القدرة الذهنية والبدنية ويؤثر على أدائهم، وتعتبر هذه الفئة حلقة وصل بين الفئة السابقة وفئة الشباب المندمجين حديثاً في العمل.

- كما يمثل ذور التكوين الأكاديمي النسبة الأكبر وهذا ما تحتاج إليه إدارة الجامعة في تسهيل المهمة البيداغوجية.

ومع أن أكثر أفراد العينة هم من المتزوجين بنسبة 55.7 % وهذا قد يكون مؤشراً على نوع من الاستقرار المادي لدى هؤلاء، فحتى وإن كان كذلك فإنه لا يمنع وجود تلك النسبة الكبيرة من العزوبية، والتي تبلغ 39.8 % قد نرجعها إلى عدة أمور لعل من أهمها حداثة سن بعض الأفراد كما يوضحه الجدول رقم (03)، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة منهم حديثي العهد بالوظيفة، كما نلاحظه في الجدول رقم (08)، هذا ما يجعل الكثير منهم يفكر كثيراً قبل الإقدام على الزواج، خصوصاً مع التحولات الاجتماعية والتي أضافت مجموعة من العادات حيث يصبح الزواج ليس بالأمر الهين نسبياً، وهذا ما يؤكد الجدول والذي يوضح أن 50% من الأفراد لا يتعدى دخلهم 30 ألف دج، وهو أمر لا يشجع كثيراً على الزواج، أو لنقل قد يفكرون ملياً قبل الإقدام عليه، ولذلك نلمس لدى الكثير منهم الإستعداد لترك الوظيفة الحالية إذا ما وجد أفضل منها خاصة في المؤسسات الاقتصادية، سيما وأن أغلبية أفراد العينة من الذكور الجدول رقم (02).

- إن ارتفاع نسبة موظفي التطبيق 46.59 % متبوعة بنسبة موظفي التصميم 32.38 % دليل على اتجاه الجامعة إلى استقطاب وتوظيف ذوي التكوين الأكاديمي والذي يسمح لهم بتبوء هذه الوظائف مقارنة بموظفي التنفيذ والذين يمتلكون مستويات تعليمية أقل ولا تعدو وظائفهم عن كونها أعوان مكاتب أو حفظ بيانات.



الشكل رقم (09) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية

خاتمة:

في هذا الفصل سنحاول توضيح الإجراءات الميدانية التي اعتمدها الباحث كتحديد مجالات الدراسة، و طريقة المسح المتبع، و نوع العينة و كيفية اختيارها، ثم منهج الدراسة، و تقنيات جمع البيانات، و أخيرا تم قراءة جداول المحور الأول الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

الفصل الخامس

تمهيد:

بعد أن قمنا بتحديد جزئيات هذا الموضوع من استعراض لأدبياته النظرية، و النماذج التي قدمت من طرف العلماء و الباحثين، و بعد التعرف على مجتمع البحث، وصلنا إلى المرحلة الهامة وهي تحديد طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و الإستقرار الوظيفي، و قد تم الأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب متصلة بتكوين القيم على الصعيد الإجتماعي و التنظيمي، و ارتباطهما بحياة الأفراد كفاعلين اجتماعيين أولاً، و على مستوى المؤسسة ثانياً.

أولا : تحليل بيانات الفرضية الأولى

وتبحث في العلاقة بين التعاون والاستقرار الوظيفي

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الجنس وتفضيل أسلوب فريق العمل

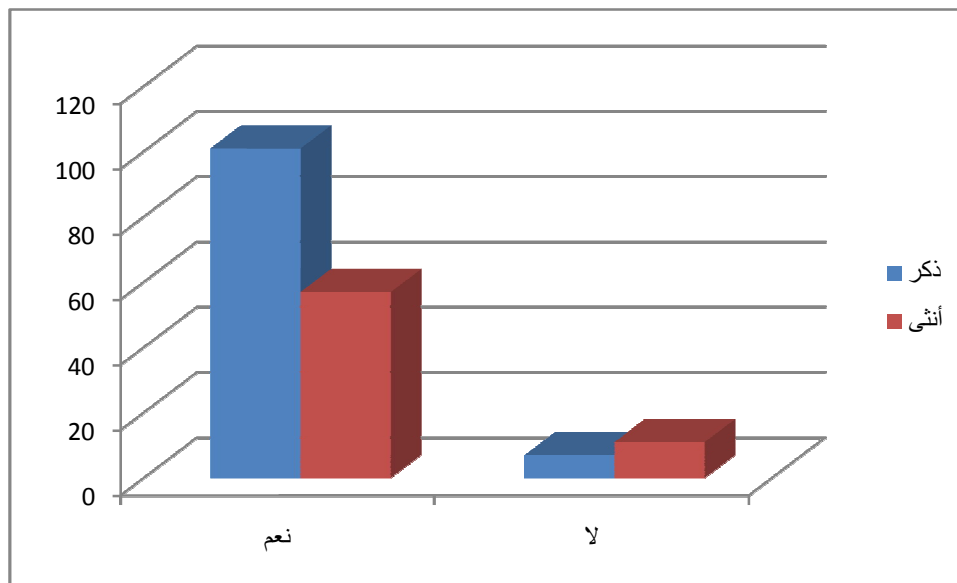
أسلوب فريق العمل		نعم		لا		المجموع	
الجنس		ك	%	ك	%	ك	%
ذكر		101	57.53	07	3.88	108	61.36
أنثى		57	32.46	11	6.11	68	38.63
المجموع		158	89.77	18	10.22	176	100

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه و الذي يوضح العلاقة بين الجنس و تفضيل أسلوب فريق العمل، أن نسبة الأفراد الذين يفضلون أسلوب العمل ضمن فريق 89.77%، هذه النسبة تبدو مرتفعة جدا بالنسبة للذين لا يحبذون هذا الأسلوب في العمل، حيث لا يمثلون إلا 10.22% من مجموع مفردات العينة، أعلى نسبة ممن يفضلون أسلوب العمل الجماعي من الذكور 57.53% ومن الإناث 32.46%، وهي نسب متقاربة جدا مما يدل على أن أغلبية عمال إدارة جامعة عمار ثليجي بالأغواط إذا ما رجعنا إلى جدول الذي يبين نسبة الذكور والإناث رقم (02)، سواء كانوا ذكورا أم إناثا يحبذون العمل ضمن مجموعات، وهذا ما يزيد من شعورهم بالراحة أثناء أداء وظائفهم فالعمل ضمن جماعة منسجمة تحقق الرضا عن الوظيفة والتفاني في أداء المهام والإخلاص و تجنب الملل بالإضافة إلى الشعور بالسعادة عند التوجه للعمل أو التواجد فيه والرغبة في كثير من الأحيان في عدم مغادرته لولا التعب الذي يسببه بذل الجهد طوال ساعات الدوام، ويجعل من الموظف أكثر انضباطا وتفاؤلا ما يشعره بالجو الأسرى الذي تتميز به المؤسسة وبالتالي عدم التفكير في مغادرة الجامعة، أو لنقل التفكير مليا قبل المبادرة إلى تركها .

كما تجدر الإشارة إلى أن الذين أجابوا بلا من العينة المدروسة لا يتجاوزون 10.22%، 61% منهم من الإناث ويرجعون السبب إلى ضعف الاتصال مع الزملاء هذا راجع ربما لعوامل تنشئتهم وطبيعة مجتمعنا المحافظ نوعاً ما، بينما ترى نسبة ضئيلة منهم قد نعتبرها شاذة بأن أسلوب العمل ضمن فريق غير مفيد للعمل أو يحد من القدرات على العمل، وهي نسبة قد لا تكون لها دلالة كبيرة مقارنة بمن لديهم القابلية للعمل ضمن فريق .

إن الفرد داخل المؤسسة لا يستطيع أن يعبر عن نفسه والنمو إلا ضمن المجموعة التي يمارس نشاطه المهني في إطارها (1) .

يرى كروزي أن البيروقراطية تتسبب في انعزال الأفراد عن بعضهم وشيوع المنافسة المقيتة بينهم وضعف العلاقات الجماعية والتعاونية وغياب الأمن الوظيفي لديهم (2)، فالاستقرار الوظيفي يبدو أمراً سهلاً المنال في جو إنساني اجتماعي.



شكل رقم (10) يوضح العلاقة بين الجنس وتفضيل أسلوب فريق العمل

- 1- جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ج1، ترجمة يولاند عما نويل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط، الجزائر، 1985، ص.
- 2- عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ج1، الفكر التنظيمي، سلسلة الرضا للمعلومات، ط1، دمشق، سوريا، 2004، ص 91 .

جدول رقم (12) يبين العلاقة بين تقديم يد العون للزملاء والارتياح في محيط العمل

الارتياح في محيط العمل		محتاج		غير محتاح		المجموع
تقديم يد العون للزملاء	ك	%	ك	%	ك	%
مهم جدا	73	41.46	23	13.06	96	54.50
مهم	46	26.12	25	14.20	71	40.34
غير مهم	06	03.40	30	01.70	09	05.11
المجموع	125	71.02	51	28.97	176	100

إن الجدول أعلاه يوضح العلاقة بين الحرص على تقديم يد العون للزملاء والارتياح في محيط العمل .

إذ نلاحظ من خلاله أن 71.02% من مجموع أفراد العينة المدروسة ممن يشعرون بالراحة في محيط العمل أكبر نسبة منهم 41.46% ممن يعتبرون أن تقديم يد العون للزملاء مهم جدا، تليها نسبة 26.12% منهم يرون أن تقديم يد العون مهما فقط، بينما يمثل من يرونه غير مهم أقل نسبة وهي 3.40% . أما من هم غير مرتاحين في محيط العمل فيمثلون من العينة حوالي الثلث أي 28.97%، أعلى نسبة منهم ترى أن تقديم يد العون للزملاء مهما، وهي 14.20%، بينما تليها نسبة 13.06% يرون أن ذلك مهما جدا، وأقل نسبة منهم 1.7% يرونه غير مهم .

إن العلاقة الإنسانية التي أغفلتها أغلب المدارس الكلاسيكية، و التي من أهمها نظرية ماكس فيبر، تجعل من التنظيم مجتمعا مصغرا يسير نحو تحقيق أهدافه بفضل التعاون، والذي تحتمه على الموظفين الإداريين بالجامعة طبيعة، العمل والرتابة التي يتميز بها .

كما أن لكل فرد أو جماعة في التنظيم أهدافا تتعارض حتما مع أهداف التنظيم، ولكي تتحقق المصلحة العامة فإن سير المؤسسة يتوقف على سير فاعليها مع بعضهم البعض، ولكي تتحقق هذه المصلحة العامة يجب تحقيق أغراض الفاعلين، هؤلاء إذا ما أرادوا تحقيق مطالبهم وتجسيد غاياتهم فإن عليهم تصميم الإستراتيجية الخاصة بهم (1).

إن شعور أغلب المبحوثين بالراحة في محيط العمل، و أكثر هؤلاء ممن يبادرون إلى مد يد العون لزملائهم مؤشر جيد على وجود تعاون، حيث يرى بعض الباحثين في علم الإدارة أن الهدف الرئيسي من التنظيم هو تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، بحيث يمكن ضم وتنسيق جهود الأفراد المختلفين في القدرات لكي ينسجموا بينهم لتحقيق أهداف وغايات نهائية.

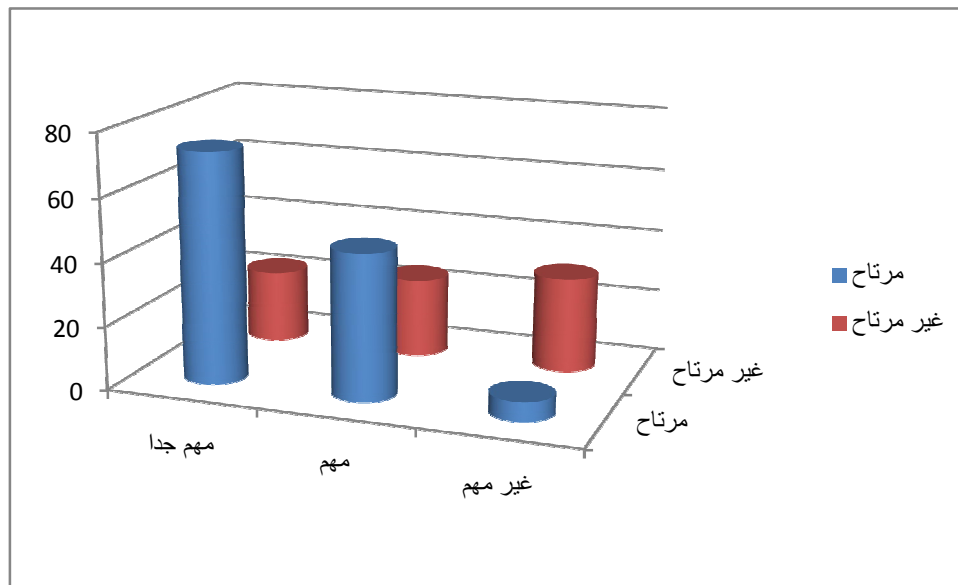
وهذا التنسيق قد يكون عموديا من أعلى السلم الهرمي للتنظيم إلى مستوى الأفراد بمختلف الوحدات، وكذا أفقيا بين الأفراد والوحدات التي تعمل بمستوى تنظيمي واحد (2).

هذا التنسيق هو الذي يؤدي إلى تفعيل العلاقات الإنسانية وتسهيل الاتصال مما يخلق محيطا مريحا للعمل يسوده التعاون وروح المبادرة.

إن من يشعرون أنهم غير مرتاحين في محيط العمل أغلبهم إما يرى أن تقديم يد العون للزملاء مهما جدا، أو مهما على الأقل، هؤلاء تتوفر لديهم روح المبادرة، ولكن لم يتحقق لديهم الانسجام مع جماعة العمل إما لحدثة عهدهم بالجامعة وهي تبقى مسألة وقت فقط، أم أن استراتيجياتهم لا تتوافق مع استراتيجيات أغلب أفراد فريق العمل فعليهم مراجعتها.

1 - عبد القادر خريش، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 2+1 دمشق، سوريا، ص 578.

2 - عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، إشراف مسعودة خونة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 75.



الشكل رقم (11) يبين العلاقة بين تقديم يد العون للزملاء والارتياح في محيط العمل

جدول رقم (13) يبين العلاقة بين تفضيل أسلوب فريق العمل مع الارتياح في محيط العمل

المجموع		غير مرتاح		مرتاح		الارتياح في محيط العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
89,77	158	27.27	48	62.50	110	نعم
10.22	18	03.97	07	06.25	11	لا
100	176	31,25	55	68.75	121	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين تفضيل أسلوب فريق العمل من قبل الموظفين والارتياح في محيط العمل، نلاحظ أن أعلى نسبة من العينة وهي 68.75% من المرتاحين في محيط عملهم، أكبر نسبة من هؤلاء وهي 62.5% ممن يحبذون ذلك .

أما من هم غير مرتاحين في محيط عملهم فيمثلون 31,25% من العينة، أعلى نسبة منهم وهي 27.27% ممن يفضلون أسلوب فريق العمل، و3.97% منهم يرون غير ذلك .

إن أغلب أفراد العينة مرتاحين في محيط عملهم ويحبذون أسلوب فريق العمل، ذلك لأن الثقة الزائدة بين الموظفين لها تأثير كبير على تنمية وتشجيع التعاون بينهم، من أجل خدمة المصلحة العامة للتنظيم، صف إلى ذلك أن العمل في جماعة يسودها التعاون، تجعل من المبادرة قيمة يسعى كل فرد إلى تحقيقها.

فبالنسبة للتنظيمات كما يبين ذلك روجيه دافال (Roger Daval)، يقوم هذا التعاون على الإنسجام بين الأهداف الشخصية والأهداف الجماعية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها (1) .

إذن فالتنظيمات عبارة عن أنساق اجتماعية، لأن عناصرها و مجموعاتا تتفاعل فيما بينها من خلال الارتباط المتبادل، ويتكون كذلك من شبكة معقدة من العلاقات بين الأفراد والجماعات، والذين يملكون أحاسيس وقيم، وهي أبعاد حاضرة أثناء العمل ومكتسبة من خارج التنظيم، كما أن هذا الأخير يحتضن أنماطا من العلاقات بين المجموعات المختلفة من الموظفين والمتباينة على مستوى التسلسل الهرمي، أو على مستوى الوظائف داخله. (2)

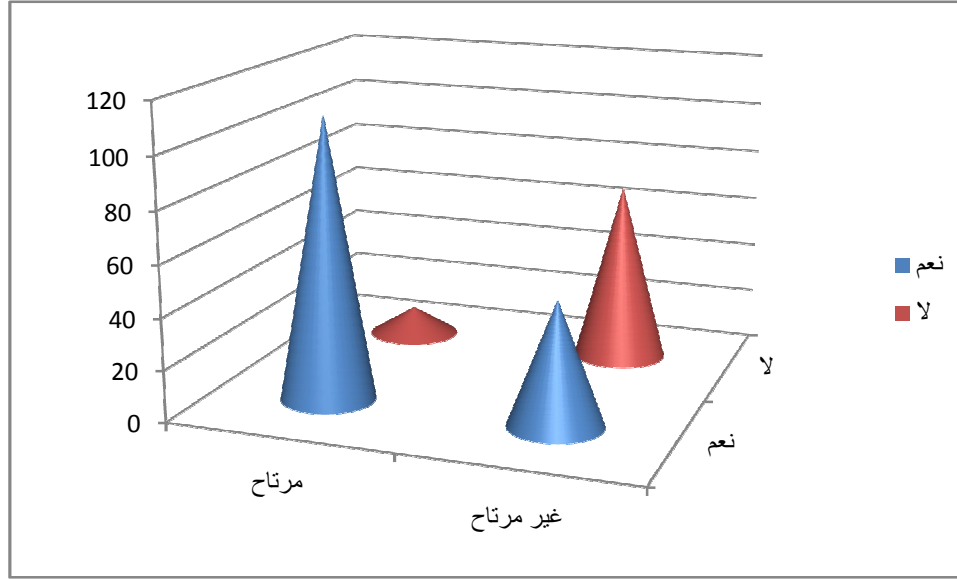
إننا و من خلال الجدول نلاحظ أن من يبديون ارتياحا في محيط عملهم 68.75% منهم ممن يحبذون أسلوب العمل ضمن فريق، وهذا يبدو أمرا طبيعيا ومعقولا، أما الأمر الذي يثير الفضول فهو أن أغلب الذين صرحوا بأنهم غير مرتاحين في محيط عملهم يحبذون أسلوب فريق العمل، وهذا يقودنا إلى سؤال مؤداه : أين يكمن الخلل في ذلك ؟

وللإجابة عنه هناك – حسب رأي الباحث - أكثر من احتمال :

1 - لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس المغرب، 2009 ، ص 30.

2 - المرجع نفسه، ص ص 26-27 .

- إما أن يكون الخلل في بيئة العمل، والتي لم تساعد هؤلاء العمال على التأقلم معها لتباين استراتيجيات الفاعلين داخلها .
- أم أن الخلل يكمن في العمال أنفسهم والذين يمكن أن تكون لهم أهداف بعدت عن العقلانية النسبية لتدخل في العقلانية المطلقة، وهذا ما أثر على علاقاتهم بزملائهم، فأصبحوا غير مرتاحين في هذا المحيط .



شكل رقم (12) يبين العلاقة بين تفضيل أسلوب فريق العمل مع الارتياح في محيط العمل

جدول رقم (14) يبين العلاقة بين رضا الإدارة عن تعاون العمال والتفكير في مغادرة الجامعة

المجموع		لا		نعم		التفكير في مغادرة الجامعة
						هل تعاون العمال يرضي الإدارة
%	ك	%	ك	%	ك	
41.47	73	24.42	43	17.04	30	دائما
07.95	14	03.97	07	03.97	07	لا
50.56	89	25.56	45	24.99	44	حسب الموقف
100	176	53.97	95	46.02	81	المجموع

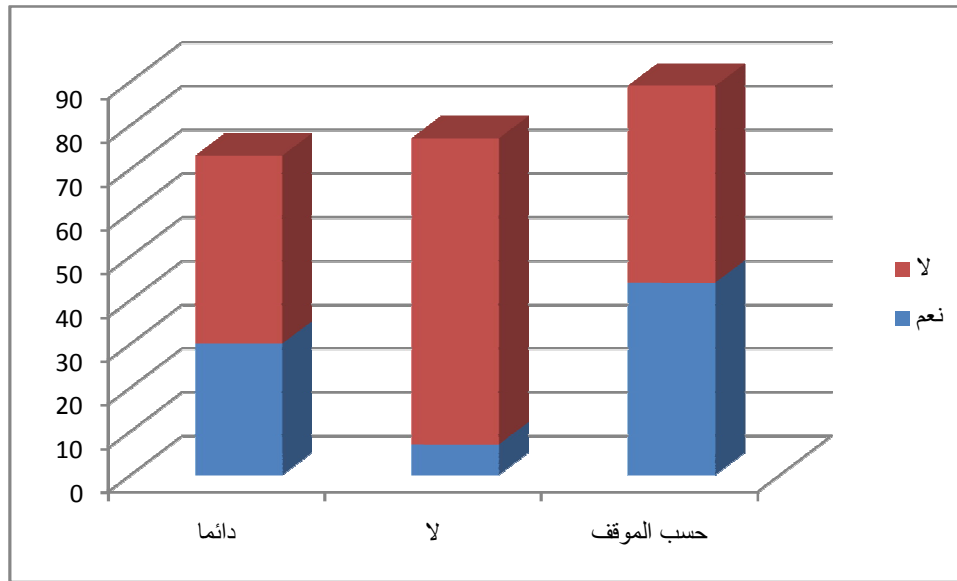
نلاحظ في الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين رضا الإدارة في الجامعة عن تعاون العمال والتفكير في مغادرة الجامعة، ومن خلال شواهد الكمية أن أعلى نسبة من مفردات العينة وهي 53.97%، لا يفكرون في مغادرة الجامعة، أغلبهم بنسبة 25.56%، ممن يرون أن تعاون العمال يرضي الإدارة حسب الموقف فقط، تليها نسبة 24.42%، ممن يرون أن تعاون العمال دائما ما يرضي الإدارة، وأقل نسبة وهي 03.97%، ممن لا يشعرون برضا الإدارة تجاه تعاون العمال.

أما الذين يفكرون في مغادرة الجامعة فيمثلون - حسب الجدول - 46.02%، أعلى نسبة منهم وهي 24.99%، والتي ترى أن تعاون العمال فيما بينهم يرضي الإدارة حسب الموقف، تليها نسبة 17.04%، ممن يرون أن تعامل العمال يرضي الإدارة دائما، بينما أقل نسبة منهم وهي 3.97%، لا ترى أن تعاون العمال فيما بينهم يجلب رضا الإدارة .

إن الإدارة لا يمكن أن تكتفي بالرضا عن تعاون الموظفين فحسب، بل يجب أن تسعى إلى ذلك إن لم يوجد، وإن وجد فعليها تشجيعه، لأن الموظف في الإدارة ليس يدا فقط وإنما هو كذلك " قلب وروح".

فإذا ما أرادت المؤسسة الجامعية الحفاظ على مواردها البشرية من التسرب، أن لا تلتزم بحرفية القواعد واللوائح التي يتسم بها النموذج المثالي للبيروقراطية، مما يؤدي إلى حالة من الرتابة والملل فيلجئ الموظف بعد ذلك إلى الإعتماد على مفاهيم " التبادل" و " اللعبة" و " والإحتمال" و "منطقة الشك" (1)

إن أغلب الذين يفكرون في مغادرة الجامعة ، هم من الذين يرون أن تعاون العمال لا يجلب رضا الإدارة إلا حسب ما يمليه الموقف لخدمة الأهداف العامة، يتفق معهم في هذا الأمر من لا يفكرون في مغادرة الجامعة، و لذلك يجب على إدارة الجامعة التفكير في راحة المنتسبين لها كما تفكر في الأهداف العامة للجامعة.



شكل رقم (13) يبين العلاقة بين رضا الإدارة عن تعاون العمال والتفكير في مغادرة الجامعة

1 - جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، تر أنسام محمد السعد، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، لبنان، 2011 ، ص 135.

جدول رقم (15) يبين العلاقة بين السعي لتطوير الأداء و الرضا عن الوظيفة

المجموع		غير راض		راض		الرضا عن الوظيفة
ك	%	ك	ك	%	ك	السعي لتطوير الأداء
94.88	167	31.81	56	63.05	111	نعم
05.11	09	02.27	04	02.84	05	لا
100	176	34.09	60	65.90	116	المجموع

الجدول أعلاه يبين العلاقة بين السعي لتطوير الأداء والرضا عن الوظيفة، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 65.9% من أفراد العينة راضون عن وظائفهم، أكبر نسبة منهم و هي 63.05 %، ممن يسعون لتطوير أدائهم وهي نسبة عالية جداً، بينما لا يمثل من لا يسعون لتطوير أدائهم سوى 2.84 %، أما من هم غير راضين عن وظائفهم فيمثلون 34.09 % من مجموع مفردات العينة 31.81 % منهم ممن يسعون إلى تطوير أدائهم .

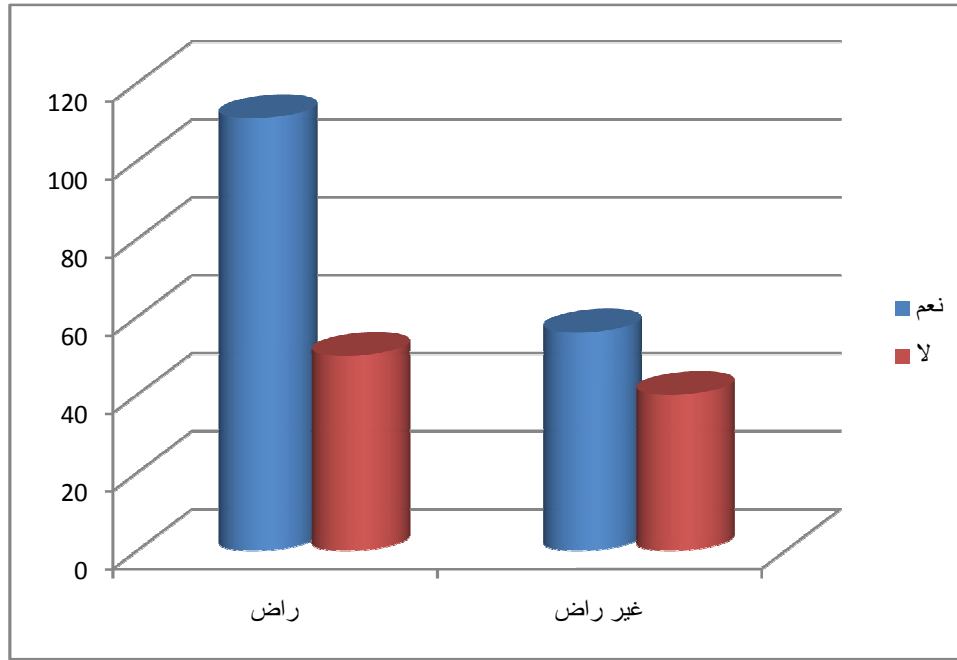
إن ارتباط الأفراد بالمؤسسة الجامعية وحبهم لوظائفهم والسعي لتطوير أدائهم، يعود إلى أسباب مادية وأخرى معنوية، فالجانب المعنوي هو الانتساب للجامعة، وذلك من نظرة المجتمع لكل من ينتمي لهذه المؤسسة بعين التقدير والاحترام لارتباطها بالعلم .

أما الجانب المادي فالسعي إلى تطوير الأداء من خلال مساعدة الآخرين أو بالاعتماد على النفس، هو سعي نحو إثبات الذات والترقية وما يترتب عليها من زيادة في الأجر وحوافز مادية إن حالة الرضا عن الوظيفة التي يشعر بها أغلب الأفراد وتحقيق الذات من خلال تطوير الأداء

والوصول إلى أعلى الدرجات الممكنة سيزيد من ولاء الأفراد لمؤسستهم وحاجتهم إلى الانتماء الذي يصنفه " ماكلياند " ضمن الحاجات الثلاث للعاملين* .

إن الولاء الذي ينعكس على حياة الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، هو الذي يتحقق من خلاله استمرار الأفراد بالعمل في المؤسسة الجامعية، واستقرارهم في وظائفهم .

وبالتالي فإن تطوير الأداء هو سبيل من سبل التدرج الوظيفي والحصول على حوافز مادية ومعنوية، وهذا ما اعتبره ماكس فيبر من أهم مبادئ البيروقراطية، غير أن هذا التعاون والذي لا يكون تطوير الأداء إلا به لا يأتي إلا ضمن علاقات إنسانية واستراتيجيات بينها الفاعلون لامتلاك قدر من السلطة داخل التنظيم .



شكل رقم (14) يبين العلاقة بين السعي لتطوير الأداء و الرضا عن الوظيفة

* - الحاجات هي : الحاجة للإنجاز، الحاجة للسلطة، الحاجة للانتماء.

جدول رقم (16) يبين العلاقة بين الفئة المهنية وأسلوب فريق العمل

المجموع		لا		نعم		أسلوب فريق العمل
%	ك	%	ك	%	ك	الفئة المهنية
5,680	10	-	-	05.68	10	تنفيذ
14,77	26	01.70	30	13.06	23	تحكم
47.15	83	06.24	11	40.90	72	تطبيق
32.38	57	03.40	60	28.97	51	تصميم
100	176	11.36	20	88.63	156	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين الفئات المهنية والميل إلى أسلوب فريق العمل، نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 88,63 %، من مجموع مفردات العينة المدروسة يفضلون أسلوب فريق العمل، حيث تؤكد الشواهد الكمية أن أعلى نسبة من هؤلاء وهي 40.9 % من فئة التطبيق، تليها 28.97 % من فئة التصميم، و 13.06 % من فئة التحكم، وأقلها هي 5.68 % من فئة التنفيذ .

أما من لا يفضلون العمل ضمن فريق فيمثلون 11.36 % من مفردات العينة، أغلبهم 6.24 % من فئة التطبيق ثم 3.4 % من فئة التصميم، وأخيرا 1.7 % من فئة التحكم .

إن فهم سلوك الأفراد في المنظمة لا يمكن إلا في إطار الجماعة، فحسب " سان سوليو " " sain saulieu " فإن الحياة الجماعية هي تجميع لفردانيات تبحث كل واحدة منها على حماية نفسها بالاتفاق من أجل التبادل مع الآخرين، إن الجماعات غير الرسمية وإن لم تبد واضحة في المكاتب الإدارية كما في المنظمات الصناعية لا ينكر وجودها، فهي تتشكل بمرونة وحسب المصالح إذ غالبا ما تتكيف مع الظروف .

إن طبيعة المنظمة ونمط شخصية الفرد هي التي تحدد مدى تأثره بالجماعات الرسمية وغير الرسمية، فهو يتفاعل مع الأولى وفق اللوائح والقواعد الرسمية، بينما يتفاعل مع الثانية بناء على استراتيجياته الشخصية (1).

وبما أن أكثر من يحبذون العمل ضمن فريق هم من فئة التطبيق 40.9%، ثم من فئة التصميم 28.97%،

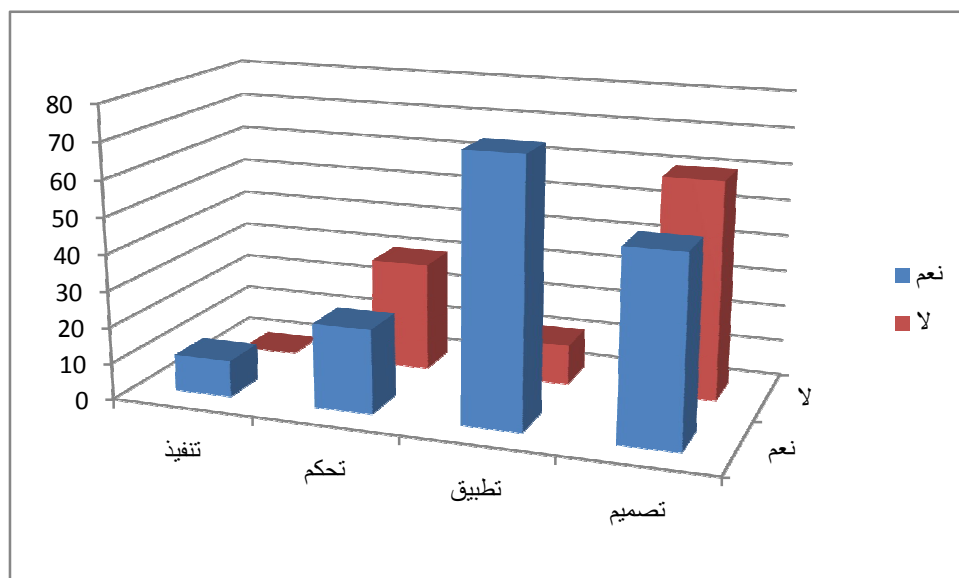
. أي هم من ذوي المستويات التعليمية الأعلى كما يوضح ذلك الجدول رقم (05)، أو هم من ذوي الخبرة المهنية الكافية، فمن المؤكد أنهم يدركون ما لهذا الأسلوب من نجاعة في انجاز العمل، والتخفيف من عبئه وكسر الروتين والرتابة اللذان يميزان العمل في المنظمات البيروقراطية .

إن من أهم مزايا العمل ضمن مجموعة هو اكتساب مهارات بالإضافة إلى حصول على تغذية راجعة مباشرة بعد انتهاء المجموعة من عملها، وعرضها على بقية المجموعة، تزيد الفرد مهارات في الحوار والمناقشة و حل المشكلات وتقوية التفكير النقدي الخ .

إن الذين لا يحبذون العمل ضمن فريق كثير منهم يرى أن العمل مع جماعة غير مفيد مع أن من سلبيات العمل الفردي تزايد احتمال الخطأ .

يعتبر " سانسوليو " " sain saulieu " أول من حلل نسقيا أثر العمل في السلوك العلائقي وليس في نفسية الأفراد وذلك لمعرفة كيف تتصرف الجماعة، ومعرفة نموذجين هما الانعزال والتراجع، بينما يطور العمال المؤهلون التضامن (2).

1- ناصر قاسيمي ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات (دراسة نظرية و تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 111 .
1 - المرجع نفسه، ص 114 .



شكل رقم (15) يبين العلاقة بين الفئة المهنية وأسلوب فريق العمل

جدول رقم (17) يبين العلاقة بين الاستماع لمشاكل الزملاء واقتراح الحلول وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء أو الزملاء

الشكوى من التعامل		تعامل الرؤساء		تعامل الزملاء		الاثنين معا		المجموع	
الاستماع لمشاكل الزملاء واقتراح الحلول	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
غالبًا	55	31.24	12	06.81	02	01.13	69	39.20	
أحيانا	74	42.04	20	11.35	07	03.97	101	57.38	
نادرًا	40	02.27	02	01.13	-	-	60	3.40	
المجموع	133	75.56	34	19.31	09	5.11	176	100	

يوضح الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين الاستماع لمشاكل الزملاء واقتراح الحلول من جهة وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء أو الزملاء من جهة أخرى، واستنادا إلى الشواهد الكمية أن أكبر نسبة من العينة المدروسة وهي 75,56%، والذين يشتكون من تعامل الرؤساء، أكبر نسبة منهم وهي 42.04% لا يقدمون حولا لمشاكل زملائهم عندما يستمعون لهم إلا أحيانا، تليها نسبة 31.24% منهم ممن يستمعون غالبا لمشاكل زملائهم ويقترحون حولا، أما أقل نسبة منهم وهي 3% لا يستمعون إلا نادرا لمشاكل الزملاء ويقترحون حولا .

أما ثاني نسبة من العينة وهي 19,3% والذين يشتكون من تعامل الزملاء، أكبر نسبة منهم وهي 58,8% لا يستمعون لمشاكل الزملاء ولا يقترحون حولا إلا أحيانا، تليها 35,2% ممن يشتكون من تعامل الزملاء وغالبا ما يقترحون حولا لمشاكل الزملاء بعد معرفتها، أما أقل نسبة وهي 2.27% ممن يشتكون من تعامل الزملاء ولا يستمعون لمشاكلهم ولا يقترحون الحلول المناسبة إلا نادرا .

أما الذين يشتكون من الاثنين معا فيمثلون 5,11%، فقط من العينة أكبر نسبة منهم وهي 3.97% ممن يستمعون أحيانا لمشاكل الزملاء ويقترحون الحلول المناسبة، وأقل نسبة منهم وهي 22,2% ممن يستمعون غالبا لمشاكل الزملاء ويقترحون الحلول المناسبة .

أكثر ما يشتكي الموظفون من تعامل رؤسائهم، والذي يأتي كنتيجة في كثير من الأحيان لإفراز التنظيم البيروقراطي لنمطين من المسؤولين :

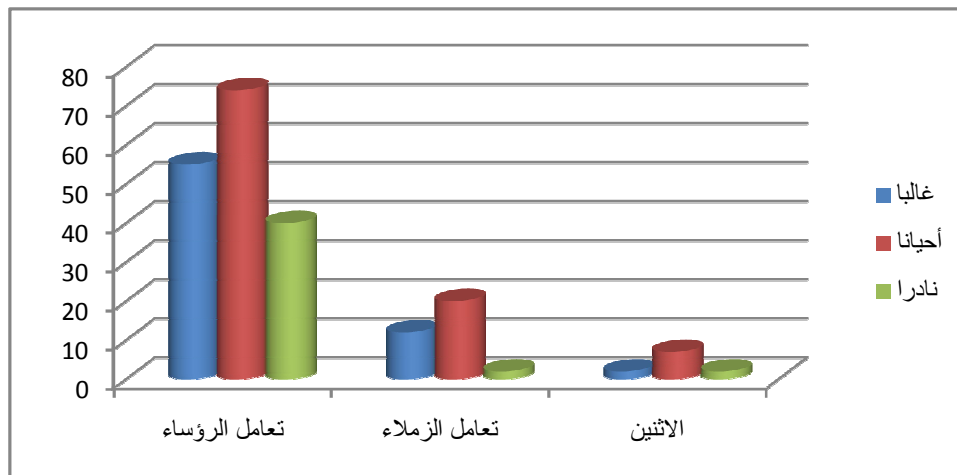
- النمط الروتيني: ويكون قليل الاهتمام بالعمل والإنتاج كثير الاهتمام باللوائح والقوانين والتعليمات، لا يعير اهتماما للعاملين ومبادراتهم بقدر ما يعيره لرئيسه المباشر أو من يؤثر في مركزه الوظيفي

- النمط الاستبدادي: ويكون كثير الاهتمام بالعمل والسلطة والعقوبة والتخويف، على حساب الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم لا يراعي العدالة في التعامل مع من ينتمون لجماعات ضاغطة مثلا و بين غيرهم من عامة العاملين، إذ يتعامل مع الصنف الأول باللين والمرونة بينما يتعامل مع الصنف الثاني بصرامة القوانين والتعليمات.

إن الاهتمام بمشاكل الزملاء واقتراح حلول لها لا يأتي إلا ضمن علاقات إنسانية بين الموظفين تحت إشراف مسؤول غير مستبد ولا ينظر للأخطاء على أنها أمر متعمد يستوجب فرض عقوبات،

وإنما ينظر إليها كفرصة للتعلم وذلك بتشجيع منه وبمبادرة الزملاء للمساعدة، فحسب كروزيه Crozier الذي يرى : « أن صعوبة الحصول على معلومات أكيدة ومفصلة تتعلق بالمشاكل الإنسانية والوظيفية أمر في غاية الأهمية، فعندما يقرر الذين لا يتعاملون بشكل مباشر مع المشاكل التي يتخذون القرارات بصدها، بينما لا يمتلك من هم على دراية بالمشاكل السلطة الضرورية لاتخاذ القرار في الوقت المناسب يؤدي ذلك إلى حصول مشاكل في العمل بسبب عدم ملائمة بعض القرارات أو خطئها أو عدم عدالتها (1) .

فقد يلجأ الفرد إلى التخلي عن مصلحته الخاصة لمساعدة زميله في العمل، لأنه معرض هو أيضا للمشاكل وكأن الأمر شبيه بعقد بين الموظفين لا يتوقف عند التخلي عن المصلحة الخاصة لمساعدة الزملاء، بل يمتد إلى حل المشاكل كل على مستواهم، مما يجعل الموظف في الجامعة أكثر انسجاما مع جماعة العمل وأكثر تمسكا بها، و بالتالي يصبح أمر الانفصال عنها من الصعوبة بمكان، ويصبح الاستقرار بالوظيفة مطلب هام بالنسبة لهذا الموظف.



شكل رقم (16) يبين العلاقة بين الاستماع لمشاكل الزملاء واقتراح الحلول وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء أو الزملاء

1 - عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم الإداري إزاء الفكر الإداري المعاصر إطار نظري، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد2، العراق، ص ص 10-11 .

جدول رقم (18) يبين العلاقة بين تفضيل أسلوب فريق العمل وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء أو الزملاء

المجموع		الاثنتين معا		تعامل الزملاء		تعامل الرؤساء		الشكوى من التعامل
								أسلوب فريق العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
89,77	158	05.68	10	17.60	31	66.47	117	نعم
10,22	18	-	-	01.70	03	08.52	15	لا
100	176	05,68	10	19,31	34	75	132	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين تفضيل أسلوب فريق العمل وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء والزملاء، نلاحظ أن أعلى نسبة من العينة المدروسة هم الذين يشتكون من تعامل الرؤساء وهي 75%، أغلبهم ممن يحبذون أسلوب فريق العمل بـ 66.47%، والباقي منهم لا يحبذون أسلوب فريق العمل أي بنسبة 8.52%، تليها نسبة 19,31% ممن يشتكون من تعامل الزملاء 17.6% منهم يحبذون أسلوب فريق العمل بينما نلاحظ أن ما نسبته 1.7% فقط منهم لا يحبذون أسلوب فريق العمل .

أما أقل نسبة وهي 5,68% يشتكون من أسلوب تعامل الرؤساء والزملاء وكلهم ممن يحبذون أسلوب فريق العمل .

وإننا إذ نلاحظ أن الغالبية من أفراد العينة يميلون إلى أسلوب العمل ضمن فريق وهذا لتحقيق التعاون بينهم بدافع من العلاقات الإنسانية والمشاعر والعواطف التي توجه سلوكهم نجدهم يشتكون من تعامل رؤسائهم، مما يدفعهم للسعي إلى تكوين جماعات عمل للتخفيف من ضغط اللوائح والأوامر والرقابة، خاصة في غياب العدالة والمساواة في بعض الأحيان

كما أن تصرف بعض الرؤساء من خلال مركزهم الإداري كملكية خاصة - مثلما أشار إليه بعض الموظفين - يجعل من المرؤوسين أكثر تذمرا وأكثر شكوى مما يولد لديهم الرغبة في البحث عن عمل آخر. كما لا يمكننا إغفال من لا يحبذون أسلوب فريق العمل، لأننا لا يمكن أن نعزل تصرفاتهم عن الجماعة في التنظيم وذلك لطبيعة الإنسان الاجتماعية، لأن أي واقعة اجتماعية لا تتجم إلا عن تفاعل مجموعة من التصرفات الفردية، حتى وإن حددت سياقاتها بإطار من الضوابط المرتبطة بالمعتقدات أو القيم أو المعايير المؤسساتية. (1)

إن من لا يحبذون العمل ضمن فريق، أمر يمكن تقبله فليس بالضرورة أن يكون الأفراد جماعات في كل المنظمات، فهذا راجع لخصائص كل منظمة ولذلك نجد الكثير من الفردانيات تتجمع لتبحث عن حماية لنفسها بالاتفاق من أجل التبادل مع الآخرين .

إن شكوى غالبية الموظفين من تعامل الرؤساء، لا يعني بالضرورة تعسف هؤلاء الرؤساء وإنما يرجع في بعض الأحيان إلى محاولة بعض المرؤوسين التمرد على اللوائح والتعليمات مما يضطر الرؤساء إلى اتخاذ الإجراءات العقابية حيث يولد ذلك حالة من عدم الرضا عنهم.

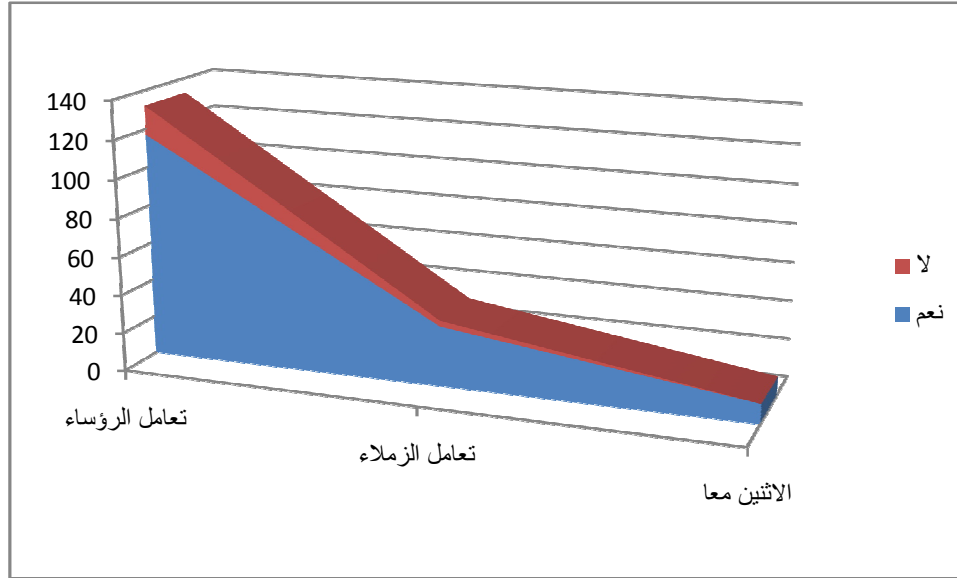
و بالمقابل فإن تسلط هؤلاء وتعسفهم أحيانا في استعمال السلطة التي يتمتعون بها والتي يعرفها فيير بأنها سلطة شخص (أ) على شخص (ب) * .

في حين يعرفها كروزيه بأنها علاقة تبادلية وليست ممنوحة بين (أ) و(ب)، فالشخص (ب) له هامش من التحرك ولا يقبل الأوامر الصادرة من (أ) أوتوماتيكيا، أو الخضوع له ببساطة لأنه يتحصل كذلك على بعض الأمور كتبادل (2) .

1 - جيل فيريول، مرجع سابق، ص 106.

* - يعرف ماكس فيير السلطة بأنها، سلطة شخص (أ) على شخص (ب) و هي قدرة (أ) على أن يفعل (ب) بعض الأشياء التي لا يعملها إذا لم يكن هناك تدخل من طرف الشخص (أ) .

- Michel Crozier, Erhard Freiberg, **L'acteur et le système**, édition de seuil, paris, 2 1977, P75.



شكل رقم (17) يبين العلاقة بين تفضيل أسلوب فريق العمل وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء أو الزملاء

جدول رقم (19) يبين العلاقة بين أسلوب فريق العمل والتفكير في مغادرة الجامعة

المجموع		لا		نعم		التفكير في مغادرة الجامعة
%	ك	%	ك	%	ك	العمل تفضل ضمن فريق
89,20	157	49.99	88	39.20	69	نعم
10,79	19	07.38	13	03.40	06	لا
100	176	57,38	101	42,61	75	المجموع

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية لهذا الجدول الذي يبين العلاقة بين تفضيل أسلوب فريق العمل والتفكير في مغادرة الجامعة، أن أعلى نسبة هم من لا يفكرون في مغادرة الجامعة ويمثلون 57,38% من مفردات العينة أغلبهم ممن يفضلون أسلوب فريق العمل أي بنسبة 49.99%، والعدد الأقل منهم ممن لا يفضلون أسلوب فريق العمل وبنسبة 7.38%، أما من يفكرون في مغادرة الجامعة لو وجدوا البديل الأفضل فيمثلون 42,61% من العينة أغلبهم وبنسبة 39.20% ممن يحبذون أسلوب فريق العمل بينما 3.4% فقط منهم ممن لا يحبذون العمل ضمن فريق .

إن سيادة روح الفريق داخل أفراد العينة والتعاون الذي تم اثباته والذان يسودان مكان العمل، عاملان أساسيان لتحقيق الرضا الوظيفي، الذي قد لا يدفع الأفراد الإداريين بالجامعة إلى التفكير في مغادرتها .

وما تم ملاحظته في ميدان الدراسة هو وجود الموظفين في شكل مجموعات، مما يهيء جوا خصبا للتفاعل الاجتماعي بينهم، والذي سيكون له انعكاس إيجابي على سير العمل - إن وجهه من طرف المسؤولين - لتحقيق الأهداف التنظيمية .

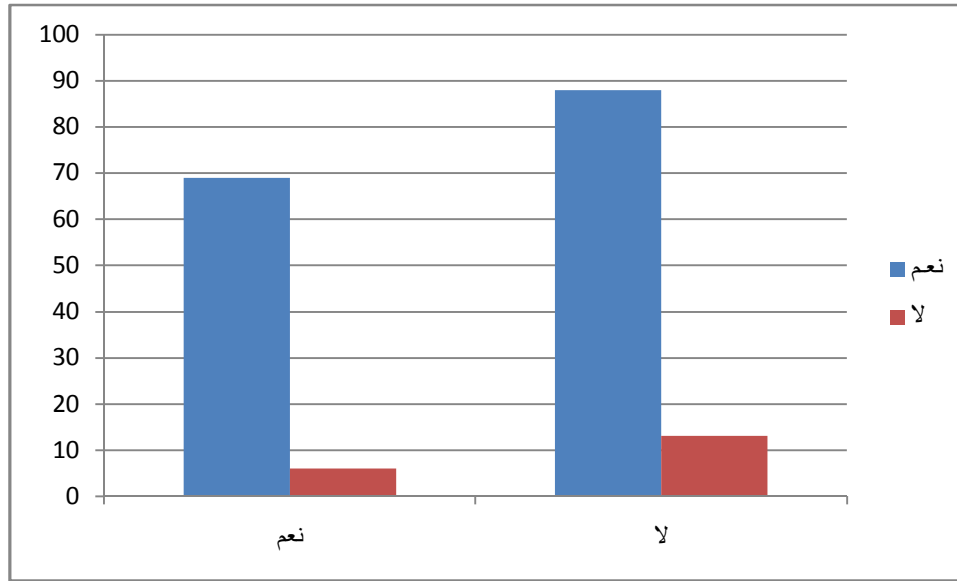
إن العمل الفردي لا بد أن يدعمه العمل الجماعي المبني على الانسجام والتكامل بين الأفراد، فظهور البعد الإنساني بين الموظفين لا يدل مطلقا على تجاوز القوانين واللوائح وإنما يدل على توجيه الفعل الجماعي ليخدم الأهداف التنظيمية والاجتماعية والفردية .

وهنا يمكننا الإشارة إلى أنه يجب توفير الجو الملائم المساعد على أداء العمل وبروح معنوية مرتفعة لإحداث ما يمكن أن نسميه توازنا بين الإكراه الذي تفرضه اللوائح التنظيمية، والجانب الإنساني الذي يوفره العمل ضمن جماعة منسجمة، مما يحقق حالة من الرضا وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة ما دام الموظف يؤدي وظيفته في جو إنساني جماعي لا يخرج عن القواعد واللوائح .

وقد لوحظ استنادا إلى بعض الدراسات أنه تم تشويه المعنى الحقيقي الذي وضعه فيبر حول البيروقراطية، إذ أن النظرة السلبية ناجمة عن التطبيق المطلق لخصائص هذا النموذج، فقد خلصت

دراسة ميشال كروزيه إلى أن تطبيق الخصائص البيروقراطية في المؤسسات نتج عنها الروتين والجمود وبطء و تعقيد في الإجراءات .⁽¹⁾

وهذا ما قد ينعكس سلبا على الموظفين بإدارة الجامعة فقد تجبرهم تلك التعقيدات على التفكير والبحث عن مكان آخر للعمل ومغادرة الجامعة .



شكل رقم (18) يبين العلاقة بين أسلوب فريق العمل والتفكير في مغادرة الجامعة

1 - إبراهيم أبو الفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية، 2009، ص 3 .

جدول رقم (20) يبين العلاقة بين سعي الجامعة لنشر قيم العمل الجماعي وهل أن التعاون والعدالة التنظيمية يسودان الجامعة

المجموع		لا		نعم		هل يسود التعاون والعدالة التنظيمية الجامعة
%	ك	%	ك	%	ك	سعي الجامعة لنشر قيم العمل الجماعي
17.04	30	02.84	05	14.20	25	غالباً
45,45	80	09.65	17	35.79	63	أحياناً
37,50	66	13.06	23	24.43	43	عند الضرورة
100	176	25,56	45	74,43	131	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين سعي الجامعة لنشر قيم العمل الجماعي وبين هل أن التعاون والعدالة يسودان الجامعة .

نلاحظ أن أعلى نسبة من العينة وهي 74,43% ممن يرون أن التعاون والعدالة التنظيمية يسودان الجامعة أغلبهم وبنسبة 35.79%، ممن يرون أن الجامعة أحياناً ما تسعى إلى نشر قيم العمل الجماعي تليها نسبة 24.43%، منهم ممن يرون أن الجامعة تسعى إلى نشر هذه القيم عند الضرورة فقط ، وأقل نسبة هي 14.20%، ترى أن الجامعة غالباً ما تسعى إلى نشر هذه القيم .

أما أقل نسبة من العينة المدروسة وهي 25,56%، ترى أن التعاون والعدالة لا يسودان الجامعة ويرى أغلبهم 13.06% أن الجامعة لا تسعى إلى نشر قيم العمل الجماعي إلا عند الضرورة تليها نسبة 9.65% ممن يرون ذلك أحياناً، وأقلها 2.84% ممن يرون ذلك غالباً

إن سعي معظم الجامعات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، و مع توفر مستوى مقبول من العدالة التنظيمية، سواء في الجوانب المادية أو المعنوية سيصل بالجامعة حتما لأداء وظيفي متميز لأفرادها وتحقيق دورها في التنمية من خلال القيام بمهامها المتفق عليها وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، هذه الوظائف المترابطة والتي يصعب فصلها عن بعضها (1) .

وقد أكدت جميع المدارس الإدارية بما فيها البيروقراطية على مبدأ العدالة التنظيمية، والتي تدعو إلى التعامل مع أفراد المؤسسة على أساس العدل والمساواة مما يولد لديهم الانتماء التنظيمي الذي يؤدي إلى فاعلية أكثر في الأداء الوظيفي، مما يضمن استقرار الموظفين في وظائفهم بعد الرضا عنها نتيجة لما يشعرون به من عدالة ومساواة .

إن إجابات أغلب أفراد العينة والذين أشاروا إلى وجود عدالة وتعاون في الجامعة لأن الجامعة - في نظرهم - تسعى لذلك مؤشر جيد يضمن رضا الموظفين عن وظائفهم وزيادة الفاعلية في أدائهم وبالتالي استقرارهم في وظائفهم .

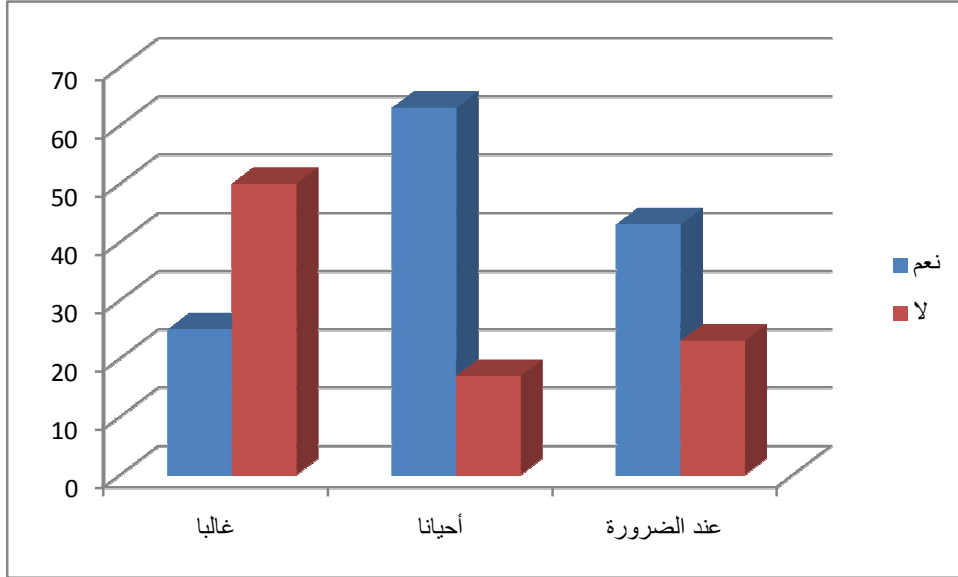
كما أنه يمكن الإشارة إلى أن تشجيع العمل الجماعي يمكنه أن يساعد على تدفق الأفكار الإبداعية وتبادل الآراء والتجارب .

يعتبر الفرد الموظف جزءا من جماعة العمل التي تتكون داخل التنظيم الإداري يؤثر فيها ويتأثر بها، ويعتبر سلوكه جزءا من سلوك الجماعة التي يتعامل معها، ويؤدي تعامل جماعة أفراد العمل بعضهم مع بعض واتصال بعضهم ببعض بحكم العمل ومزاولة نشاطاته إلى نشوء علاقات مختلفة بينهم، وتلك العلاقات أثرها على تصرفات الفرد وسلوكه التنظيمي الذي ينعكس بدوره على السلوك التنظيمي للمنظمة ككل .

ولأن العلاقات بين أفراد جماعة العمل تتكون من خلال التفاعل الخاص بينهم في محيط العمل، فإنه يمكن القول إجمالا أن مستوى الرضا الوظيفي يقل بين أفراد جماعة العمل كلما قل التفاعل

1 - نواف موسى شطناوي، ربما محمود العقلة، العدالة التنظيمية في الجامعة اليرموك وعلاقتها بأداء هيئة التدريس منها تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 4، 2013، ص .

المباشر بين أفرادها. وكلما ضعفت الاتصالات التنظيمية بينهم كلما كان هناك تنافر في القيم و الاتجاهات والاهتمامات.⁽¹⁾



شكل رقم (19) يبين العلاقة بين سعي الجامعة لنشر قيم العمل الجماعي وهل أن التعاون والعدالة التنظيمية يسودان الجامعة

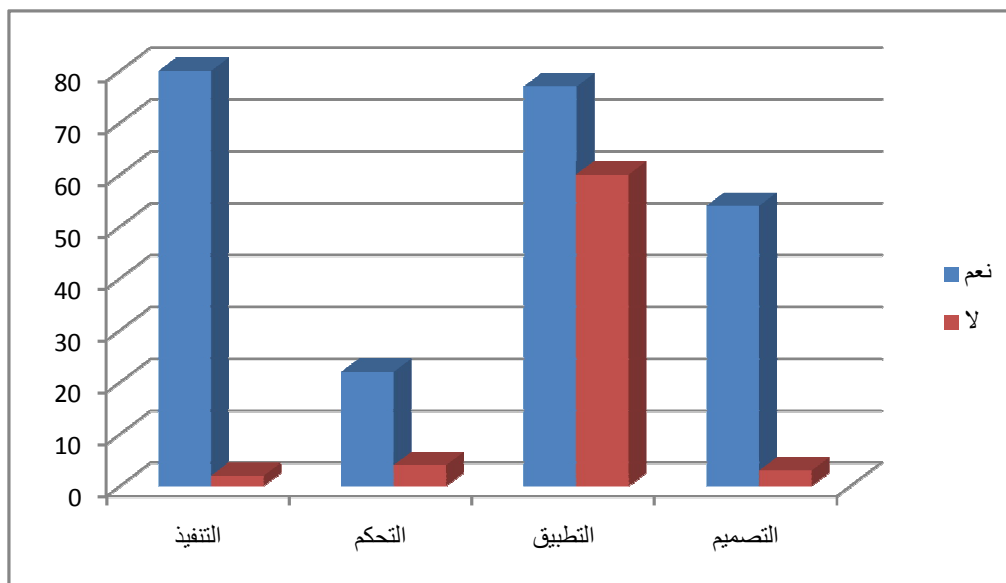
2 – وليد بن إبراهيم الغانم، الإتجاهات نحو التسرب الوظيفي و علاقتها بالأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص ص 26-27.

جدول رقم (21) يبين العلاقة بين الفئة المهنية واستشارة الزملاء عند الضرورة

المجموع		لا		نعم		استشارة الزملاء عند الضرورة الفئات المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	
5,6 8	10	01. 13	02	04. 54	08	التنفيذ
14, 77	26	02. 27	04	12. 49	22	التحكم
47, 15	83	03. 40	06	43. 74	77	التطبيق
32, 38	57	01. 70	03	30. 67	54	التصميم
10 0	17 6	08, 52	15	91. 47	16 1	المجموع

توضح البيانات والمعلومات الإحصائية في الجدول أعلاه و الذي يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و استشارة الزملاء عندما يجدون ضرورة لذلك، أن ما نسبته 91,47% من العينة المدروسة يفضلون استشارة الزملاء عند الضرورة وهي نسبة مرتفعة جدا وتعتبر أعلى نسبة من فئة التطبيق بـ 43.74%، والتي يفضل أصحابها استشارة الزملاء، ربما يعود ذلك إلى أن الأفراد المكونين لهذه الفئة من ذوي المسؤوليات وإن كان الكثير منهم حديثي التخرج من الجامعات، وخولت لهم شهاداتهم الجامعية تبوء هذه المناصب إلا أنهم تنقصهم الخبرة مما يدفعهم إلى استشارة الزملاء، فطبيعة العمل الإداري في الجامعة لا تحتاج إلى الإبداع بقدر ما تحتاج للإنجاز، وهذا ما جعل أمر الإستشارة أمر ميسرا لأداء المهام والإسراع بها، أما من يرون عدم الحاجة لاستشارة الزملاء فلا يتعدون 8,52% من مجموع أفراد العينة وهي نسبة ضئيلة مقارنة بمن يرون عكس ذلك، إن النسق التعاوني هو ذلك المركب الذي له مكونات فيزيقية، بيولوجية، شخصية واجتماعية، موضوعة في علاقة خاصة وممنهجة طبقا للتعاون بين شخصين أو عدد أكبر من الأشخاص من أجل تحقيق غاية واحدة على الأقل (1).

وبما أن أغلب مفردات العينة ممن يلجؤون إلى استشارة الزملاء عند الضرورة، فهذا دليل على حب اكتساب خبرات جديدة في أداء المهام، ودليل أيضا على أن هؤلاء الزملاء ممن يبدون تعاوناً مع زملائهم قليلي الخبرة وإلا لما لجأ أولئك إلى هؤلاء، مما يبعث في نفوسهم الراحة والأمان تجاه وظائفهم والاستقرار بها، فاستشارة الزملاء عند الحاجة إلى ذلك، يسهل من أداء المهام ؛ وعدم الوقوع في الأخطاء، فالأخطاء يمكن أن تؤثر على المسار الوظيفي للإداريين، وتقلل من ثقة رؤسائهم فيهم. والوقوع فيها وانتفاء الثقة أمر قد يؤدي إلى عدم الراحة في محيط العمل و بالتالي انعدام الإستقرار الوظيفي.



شكل رقم (20) يبين العلاقة بين الفئة المهنية واستشارة الزملاء عند الضرورة

جدول رقم (22) يبين الاحتياج إلى الزملاء وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء والزملاء

المجموع		الاثنتين معا		تعامل الزملاء		تعامل الرؤساء		شكوى الموظفين من التعامل معهم الاحتياج إلى الزملاء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
84,65	149	06.81	12	20.44	36	57.37	101	نعم
15,34	27	01.13	02	02.27	04	11.93	21	لا
100	176	07.95	14	22,72	40	69,31	122	المجموع

إن الجدول أعلاه يوضح لنا العلاقة بين مدى استجابة الزملاء عند الاحتياج إليهم وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء و الزملاء .

نلاحظ من خلاله أن أكبر نسبة من العينة وهي 69,31% ممن يشكون من تعامل الرؤساء أغلبهم وبنسبة 57.37% يصرحون بأن زملائهم ينوبون عنهم في حالة الحاجة إليهم، وأقلهم نسبة وهي 11.93% ممن لا يرون ذلك .

أما من يشكون من تعامل الزملاء فيمثلون 22.72% من العينة المدروسة معظمهم وبنسبة 20.44% يقرون بأن الزملاء ينوبون عنهم في حال احتاجوا إليهم، أما أقل نسبة منهم وهي 2.27% لا ترى أن الزملاء ينوبون عنهم، أما أقل نسبة وهي 07.95% ممن يشكون من تعامل الرؤساء و الزملاء، أغلبهم و بنسبة 6.81% لا ترى ذلك .

إن إجابات أغلب أفراد العينة على أن زملائهم يبدون تعاوناً في حال الاحتياج إليهم وأغلبهم يشكون من تعامل الرؤساء نستطيع أن نرجعه لأحد أمرين، الأول أن تطبيق اللوائح والقوانين والإجراءات بحرفية من طرف الرؤساء يشعر الأفراد الإداريين بالرتابة والروتين في أداء مهامهم مما يبعث على الملل والهروب أحياناً من هذا الروتين باختلاق الأعذار و عدم الحضور في بعض الأوقات، أما الأمر الثاني فهو اللجوء إلى الزملاء لإنجاز العمل بالنيابة عنهم بدافع ذلك الملل والروتين وبدعوى التعب.

إن اعتراف أكثر الموظفين الذين شملتهم الدراسة بأن زملائهم لا يتأخرون في مد يد العون لهم أو النيابة عنهم في حال عدم تمكنهم من الحضور لأداء مهامهم، ينم عن روح التعاون التي تسود بين الأفراد الإداريين بالجامعة .

فبالإضافة إلى أن التنظيم هو مثال حي للطابع العقلاني المهيمن على النشاط الإنساني في المجتمع الحديث كما يرى فيبر، وهو كذلك تجسيد لعملية التفاعل في العلاقات القائمة بين أعضاء التنظيم، وبالرغم من أن ما يطفو على الجو العام للعمل هي العلاقات الرسمية، تلعب العلاقات غير الرسمية دوراً حاسماً في حياة التنظيم، والتي تتمثل في المشاعر والأحاسيس والعواطف والمعنويات والأفكار والمعايير التي توجه سلوك المنخرطين في العملية التنظيمية .

يرى شستربرنارد (chester Bernard) أن التنظيم يقوم أساساً على التعاون بين أعضائه وهذه المساهمة كان لها تأثير في دراسة التنظيمات، والتي لا تقل أهمية عن العقلنة والتفاعل.

فسشتربرنارد يرى بأن التنظيم :« نسق من الأنشطة المنسقة بطريقة واعية بين شخصين أو عدة أشخاص » (1) .

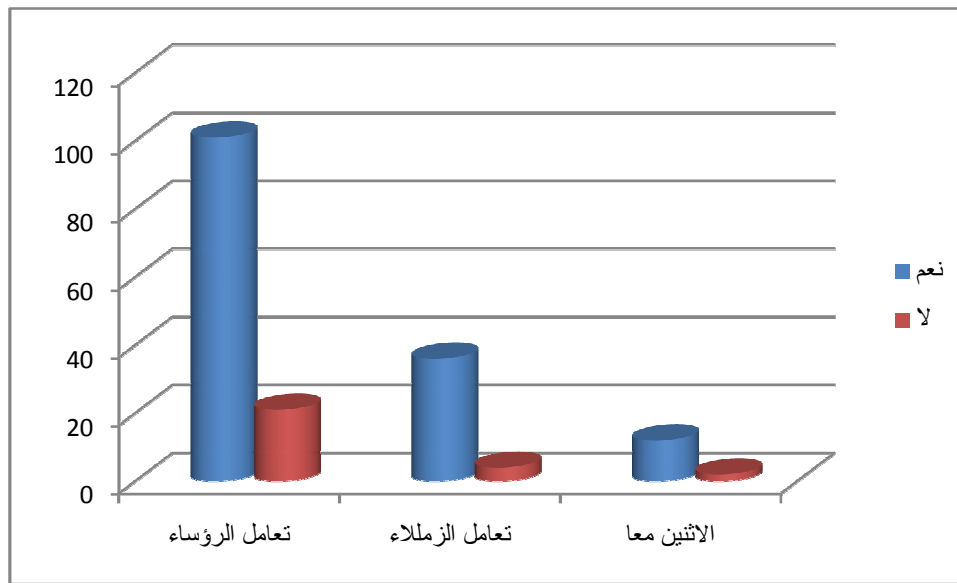
إن أغلب المبحوثين يشكون من تعامل الرؤساء في العمل، فكما تحدث بورديو (Bourdieu) عن ممارسة الدولة للعنف الرمزي على المواطنين، فإن المنظمات هي الأخرى تمارس العنف الرمزي على العاملين بمن فيهم الإطارات ومع مرور الوقت يتجه الموظف نحو كسر هذا العنف الرمزي وقد تعتبر الكثير من التصرفات والسلوكيات كالتغيب والتأخر وعدم الانضباط في العمل كرد فعل لهذا العنف الرمزي (2) .

1 - لحبيب معمرى، مرجع سابق، ص ص 29- 30 .

2 - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص ص 220-221 .

هذه السلوكات التي تدخل في إطار المناورات والألعاب التي أشار إليها كروزيه (m.crozier)، والتي يلجأ إليها الأفراد لاصطدام النموذج العقلاني للبيروقراطية مع ما يجري في الواقع.

إن تعسف المسؤول وعدم تقديره لمجهودات الموظفين وعدم الثقة فيهم وعدم تفهمهم يؤثر في العلاقة معهم وفي معنوياتهم. (1)



شكل رقم (21) يبين الاحتياج إلى الزملاء وشكوى الموظفين من تعامل الرؤساء والزملاء

ثانيا: نتائج الفرضية الأولى

إن تفضيل العمل ضمن فريق أسلوب يفضلهُ الجميع ذكورا و إناثا، فقد اظهر الجدول رقم (11)، أن مانسبته 89.77% من مجموع العينة المدروسة يفضلون أسلوب العمل الجماعي، إن طبيعة الفرد الجزائري والتركيبية الإجتماعية للمجتمع تشجع العمل الجماعي و التعاون، فالفرد الجزائري معروف عنه الهبة إلى مساعدة الغير، و التي يؤكدُها ديننا الحنيف، هذا كله إضافة إلى العصبية، ليست العصبية القبلية فقط وإنما تعدت ذلك إلى العصبية داخل العمل و بين أفراد الفئة المهنية الواحدة وزفي كثير من الأحيان بين الفئات المختلفة ذلك ما يؤكدُه الجدول رقم (09) و الذي يقول أغلب المبحوثين فيه أنهم مرتاحون في محيط العمل، وأن المبادرة إلى مساعدة الزملاء و تقديم يد العون لهم مهم جدا، و هذا ما تؤكدُه النسبة الأعلى منهم ، هذا الإرتياح غير نابع من فراغ، فلولا التعاون الذي يسود جو العمل بين هؤلاء، لما شعر هؤلاء بالإرتياح في محيط العمل.

إن الجدول رقم (10) يوضح الإنسجام القائم بين الأفراد الإداريين بالجامعة، فتفضيل العمل ضمن فريق و الإرتياح في محيط العمل، دليل على وجود تعاون وتفاهم، وهذا ما تؤكدُه النسب الواردة في الجدول ، فحوالي نسبة 70% ممن هم مرتاحون في العمل، أغلبهم و بنسبة 90% ممن يفضلون العمل ضمن فريق يؤكد ذلك.

كما أن الإنسجام مطلوب بين أفراد المجموعة الواحدة، لأداء المهام ببسر وسهولة، فإن الإنسجام مطلوب كذلك بين الأهداف الشخصية و الأهداف الجماعية حتى يقوم التعاون لتحقيقها

إن رضا الإدارة عن تعاون العمال فيما بينهم، سواء أكان ذلك بصفة دائمة أو حسب ما يمليه الموقف، و اقتناع الأفراد بذلك، و بنسبة معتبرة 54% يجعلهم لا يفكرون في مغادرة الجامعة، و هو دليل على ارتياحهم في وظائفهم، مما يجعل مكنه مؤشرا على الرضا الوظيفي و الذي يؤدي بدوره إلى الإستقرار في الوظيفة، وهذا ما نلمسه في الجدول رقم (12).

و ما يزيد من التأكيد على ذلك الأرقام الموجودة في الجدول رقم (12)، والذي يبين رضا أغلب الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط و بنسبة عالية 69.90% عن وظائفهم، أكثر هؤلاء و بنسبة 63.05 % يسعون لتطوير أدائهم بالتعاون مع الآخرين، هذا التطوير في الأداء هو سبيل من سبل الالترج الوظيفي و الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مما يزيد من التمسك بالوظيفة.

إن أغلب الفئات المهنية على اختلافها تميل إلى التعاون والتضامن، و ذلك ليس مقصوراً على الافراد من ذوي المستوى الواحد، بل نجد ذلك التعاون في أفقيا بين العمال في المستوى الواحد، وعموديا بين الرؤساء و المرؤوسين.¹

إن نسبة من يحبذون العمل ضمن فريق حوالي 90% عالية جدا و موزعة على الفئات المهنية كلها، فالتعاون هدف ينشده و يسعى إليه أغلب الأفراد الإداريين مما يقوي العلاقات الإنسانية و الإجتماعية بينهم، و يزيد من تمسكهم بوظائفهم.

إن شكوى أغلب الأفراد من تعامل رؤسائهم، بينما يبذلون تعاوناً مع زملائهم أمر يجب النظر فيه، وأخذ به عين الاعتبار، و لأن المراكز الغير متساوية في الرتب تربطها سلسلة من العلاقات في العمل، أهم ما يميزها الإقتصار على حدود المركز المهني لكل طرف، حيث يكون الإتصال بينهم في حدود الوضعية المهنية التي يشغلها داخل المنظمة، ووفق ما تمليه اللوائح و القواعد المعمول بها، مما يجعل العلاقات السائدة بين المراكز المختلفة تتسم بقدر كبير من الرسمية و المسافة الإجتماعية بين شاغلي الوظائف فيها.²

هذا ما يجعل التعاون أحيانا لا يتم فيها بالسهولة التي يتم بها بين الأفراد من المستوى الواحد، و الذي يميزه الإستماع إلى مشاكل الزملاء و اقتراح الحلول الممكنة، هذا ماتؤكدته النسب الواردة في الجدول رقم(14)، و الذي يشير إلى أن من يشتكون مكن تعامل الزملاء يشكلون نسبة قليلة بالنسبة للآخرين.

إن تمسك الإداريين بالجامعة بوظائفهم مع تقديم يد العون للزملاء عند الحاجة يجعل منهم أكثر ارتباطاً بوظائفهم ولا يفكرون في التخلي عنها.

هذا ما يؤكد كذلك الجدول رقم(16)، حيث أن أغلب من لا يفكرون في مغادرة الجامعة أكثرهم و بنسبة 88%

- تحقيق الرضا الوظيفي، و الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الإستقرار الوظيفي.

1- اعتماد علام، علم الإجتماع الصناعي، التطور و المجالات، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر، 1994، ص145.

2- قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الإجتماعية، دار الكندي للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص179.

إن إقرار أغلب المبحوثين بأن التعاون والعدالة يسودان الجامعة أمر في غاية الأهمية لأن شعور الموظف بحميمية العلاقات مع الزملاء مع سعي الجامعة إلى نشر هذه القيم الهامة، يبعث على الإطمئنان والراحة في العمل مما يجعل الأفراد أكثر تمسكا به، وعدم التفكير في مغادرة الجامعة.

كذلك استشارة الزملاء والتي يلجأ إليها أغلب الإداريين مع اختلاف فئاتهم المهنية يوحي بالثقة المتبادلة بينهم، كما يعتبر مؤشرا عن وجود تعاون ، فلو لا استجابة المستشار لمن يستشيريه لما تشجع هذا الأخير لطلب المشورة والمعونة. كما يدل أيضا على الجدو الإجتماعي و العلاقات الإنسانية التي تربط بين الأفراد بالجامعة، هذا الجو الذي لا يترك مجالا لهؤلاء للتفكير في مغادرة الجامعة.

إن وجود التعاون بين الأفراد يسهل من أداء المهام الموكلة إليهم، و هو ما يبرر النسبة المرتفعة للذين يفضلون العمل ضمن فريق و استشارة الزملاء و مد يد العون لهم عند الضرورة.

إن قيمة التعاون قيمة تنظيمية عالية تتم عن وعي كبير بين الإداريين، هذه القيمة تساهم في التقليل من الصراع التنظيمي كما تجعل الأمور و إنجاز المهام يتم في سلاسة، مما يقلل الضغط عن الإداريين، مما ينعكس إيجابا على الخدمات المقدمة للأستاذ و الطالب على حد سواء لتسهيل العملية البيداغوجية.

ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

وتبحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين المردود المادي والتفكير في مغادرة الجامعة

المجموع		لا		نعم		التفكير في مغادرة الجامعة
						الرضا عن المردود المادي
%	ك	%	ك	%	ك	
56,81	100	34.65	61	22.15	39	راض
43,18	76	17.61	31	25.56	45	غير راض
100	176	52,27	92	47,72	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا العلاقة بين المردود المادي والتفكير في مغادرة الجامعة، نلاحظ أن أعلى نسبة ممن لا يفكرون في مغادرة الجامعة، وهي 52,27% من مجموع مفردات العينة، أغلبهم و بنسبة 34.65% ممن هم راضون عن المردود المادي، و17.61% ممن هم غير راضين عن ذلك .

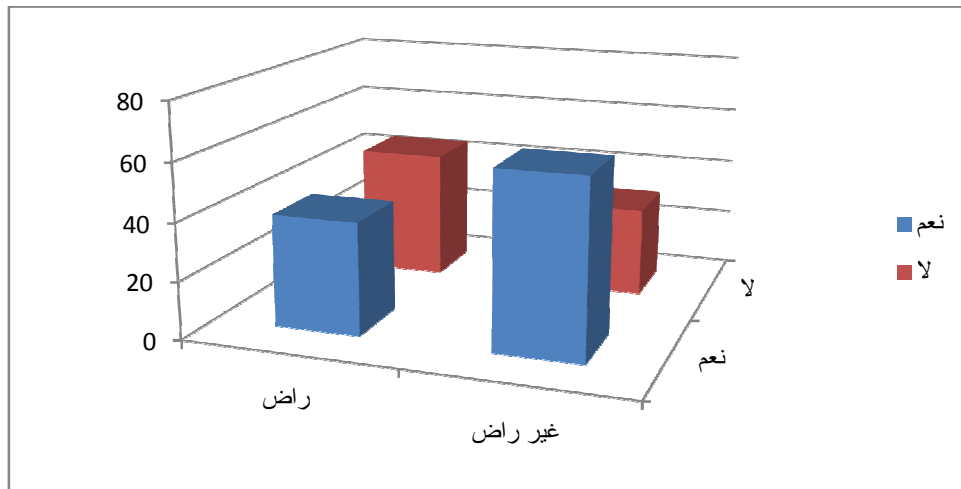
أما النسبة الأقل ولكن ليس بكثير وهي 47,72% ممن يفكرون فعلا في مغادرة الجامعة، لو وجدوا البديل، أعلى نسبة منهم و هي 25.56% غير راضين عن المردود المادي الذي يحصلون عليه.

إن شغل الوظيفة في التنظيم البيروقراطي تعتبر مهمة ويتطلب ذلك من الفرد مستوى من التدريب والخبرة، وتصبح بعد ذلك المهنة واجب لأنه يعني قبول هذا الفرد لالتزامات محددة في مقابل الاستقرار الوظيفي وضمان العمل .

كما يعتبر الأجر من متطلبات الوظيفة، ومن دواعي الاستقرار بها، وعندما نلاحظ أن أغلب المبحوثين لا يفكرون في مغادرة الجامعة وفي نفس الوقت هم غير راضين عن المردود المادي الذي يحصلون عليه، فإنه يمكننا الذهاب إلى التفكير في الجانب المعنوي الذي تعود إليه أسباب ارتباط الأفراد وحبهم للعمل بالمؤسسة الجامعية، لأن الانتساب لهذه المؤسسة يعتبر امتيازاً في حد ذاته، حيث ينظر إلى كل من يرتبط بهذه المؤسسة بعين الاحترام والتقدير لارتباطها بالعلم والذي يعتبر قيمة هامة لجميع أفراد المجتمع .

إن حالة الرضا عن العمل في الجامعة تبدو متعددة الأسباب ومنها أن بيئة العمل الداخلية تشكل حافزاً قوياً للموظفين فالحوافز ليست دائماً مادية فقط، وإنما تتعلق أيضاً ببيئة العمل كلها بما فيها علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأشكال المعاملات بين الموظفين ومستوى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية (1).

إن عدم الرضا عن المردود المادي عند الكثير من العمال والذين لديهم هامش من الحرية يقودهم إلى مناطق الشك " اللاتيقين "، لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها، حيث يسعون إلى تحقيق أكبر منفعة لهم، وبالرجوع إلى العقلانية النسبية في عدم رضاهم يفسره سبب واحد وهو ميل الإنسان بطبعه إلى حب المادة، وخاصة الفرد الجزائري فمهما كان أجره مرتفعاً إلا أنه لا يكفي لتلبية حاجياته فكلما زاد الدخل زاد الاستهلاك .



شكل رقم (22) يوضح العلاقة بين المردود المادي والتفكير في مغادرة الجامعة

جدول رقم (24) يبين العلاقة بين المكافأة على الجهد والرضا على المسؤول المباشر

المجموع		غير راض		راض		الرضا عن المسؤول
%	ك	%	ك	%	ك	المكافآت
16,47	29	02.27	04	14.20	25	نعم
83,52	147	18.74	33	64.76	114	لا
100	176	21.02	37	78.97	139	المجموع

إن الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين الحصول على مكافأة عند بذل جهد إضافي والرضا عن المسؤول المباشر .

و الذي نرى من خلال شواهد الكمية أن أعلى نسبة من العينة المدروسة وهي 78.97% ممن هم راضون عن مسؤولهم المباشر، أغلبهم وبنسبة 64.76%، ممن يرون أنهم لا يحصلون على مكافأة عند بذلهم جهدا إضافيا، وأقل نسبة منهم وهي 14.20% ترى غير ذلك .

أما من هم غير راضين عن المسؤول المباشر فلا يمثلون إلا خمس العينة تقريبا وبنسبة 21.02%، أغلبهم وبنسبة 18.74% لا يرون أنهم يحظون بمكافأة عند بذل جهد إضافي .

إن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة نظرا لما تواجهه هذه الأخيرة من تحديات تفرض على المسؤولين تبني أساليب ناجعة كالدمع المعنوي للموظفين بالإضافة إلى التحفيز المادي والالذان يعتبران من المحركات الهامة لاتجاهات الفرد نحو الفعل العقلاني .

هنا يجب على الإدارة دعم الأفراد معنويا وماديا وتحسيسهم بأهميتهم في المؤسسة .

إن قدرة الإدارة تتجسد في توجيه الأفراد نحو ما تريد انجازه، لذلك فإن الدعم المعنوي والتحفيز المادي عاملان مهمان، وعليه: « فإن قدرة المديرين على برمجة ذهنية للموارد البشرية،

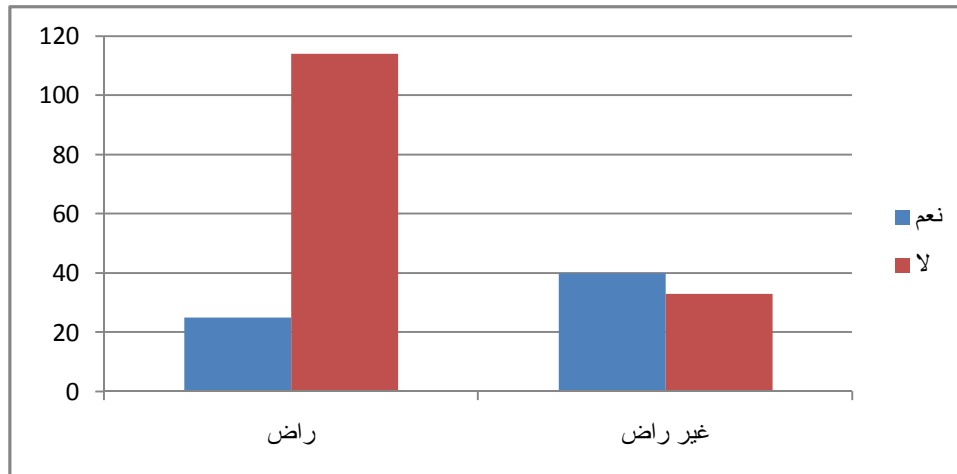
نحو مفهوم مشترك للثقافة المؤسسية، يعكس مناخا من القيم والمعتقدات المشتركة، ويصبح مرشدا لسلوكهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة»⁽¹⁾.

إن أغلب أفراد العينة ليس لهم مشكلة مع مسؤوليهم المباشرين، مع أنهم غير راضين عن المكافآت و هذا راجع - في تصورنا وبناء على ما لاحظناه أثناء تردنا على إدارة الجامعة- إلى التعامل الإنساني لكثير من الرؤساء مع مرؤوسيهم مما يجعل التركيز على المكافآت المادية يقل في ظل هذه البيئة الإنسانية .

تجدر الإشارة إلى أن أكثر من هم غير راضين عن المسؤول المباشر غير راضين عن المكافآت .

فبيئة العمل التي أشرنا إليها تضمن للموظف هامشا مهما من الحرية وبناء عليه يمكن له التصرف بعيدا عن صرامة المسؤول وحرفية اللوائح .

كذلك فإن استغلال نطاق الإشراف من طرف المسؤول يوسع من هامش الحرية لديه وبالتالي تتسع لديه مناطق الشك في حين تضيق لدى الآخرين، فتصبح لديه سلطة لتحقيق أهدافه بإرضاء البعض بالمكافآت دون الآخرين، وبعقلانية نسبية يتمكن من بلوغ الأهداف التي يريدها .



شكل رقم (23) يبين العلاقة بين المكافأة على الجهد والرضا على المسؤول المباشر

1 - كامل بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، لبنان، 2006، ص 106 .

جدول رقم (25) يبين فتح باب التظلم وهل التعاون والعدالة يسودان الجامعة

هل يسود التعاون والعدالة		نعم		لا		المجموع
الجامعة		ك		ك		ك
المكافآت		%		%		%
لجميع		58		11		69
لأشخاص معينين		71		36		107
المجموع		129		47		176
		73,29		26,70		100
		32.95		06.24		39.20
		40.33		20.45		60.79

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين فتح باب التظلم وهل أن التعاون و العدالة يسودان الجامعة، نلاحظ أن أعلى نسبة من العينة المدروسة وهي 73,29% ممن يرون أن التعاون والعدالة يسودان الجامعة أكبر نسبة منهم وهي 40.33% من الذين يرون أن باب التظلم لا يفتح إلا لأشخاص معينين، والذين يرون أن باب التظلم مفتوح للجميع فنسبتهم غير بعيدة عن سابقتها وهي 32.95% .

أما من يرون أن التعاون والعدالة لا يسودان الجامعة، فنسبتهم 26,70%، أعلى نسبة منهم وهي 20.45%، تقول بأن باب التظلم لا يفتح إلا لأشخاص معينين، و 6.24% يعتبرون أن باب التظلم مفتوح للجميع .

إن انتشار العدالة التنظيمية في أي مؤسسة سيؤدي حتما إلى مزيد من الولاء والثقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى الأداء الأفضل .

تعود فكرة العدالة التنظيمية في أي مؤسسة بمفهومها الحالي إلى نظرية المساواة التي وضعها (stacy – Adams) في منتصف الستينات من القرن الماضي والتي تقول بأن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا ما شعر الموظف

بعكس ذلك تولد لديه شعور بعدم الارتياح وبالتالي عدم توقع ردة فعله⁽¹⁾، والتي قد تكون التفكير في مغادرة الجامعة.

أما التعاون فهو سلوك حتمي تفرضه الطبيعة البنائية والوظيفية للمنظمة كما تفرضه مصالح كل العاملين، فلا بد من وجود حد أدنى من التعاون في كل منظمة والذي يحافظ على استمراريتها، وعليه يجب تحفيز السلوك التعاوني، مع مراعاة المسؤولين للعوامل التي تحفز بين العاملين وخصوصية كل فئة مهنية⁽²⁾.

فرأي المبحوثين في أن العدالة و التعاون يسودان الجامعة، وفي نفس الوقت يرون أن باب التظلم لا يفتح إلا لأشخاص معينين، يعود إلى طبيعة النفس البشرية والتي لا يمكن إرضاؤها بحال من الأحوال، أو أن تخلو من مظلمة ضد شخص أو هيئة ما، ولذلك نجد أن بعض المسؤولين يبررون عدم فتح باب التظلم للجميع بذلك، فلو فتح التظلم – حسبهم – للجميع لما وجد وقت في المؤسسة لغير الشكاوى .

إن التسلسل الرئاسي للسلطة يسمح للعاملين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة محددة ومنظمة .⁽³⁾

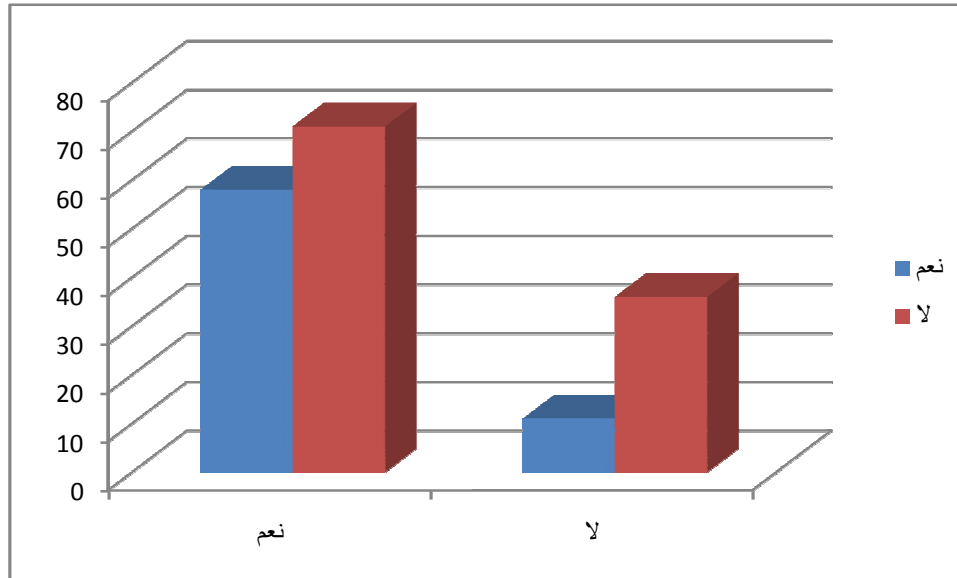
كما أن للخط القيادي تأثير واضح على الموظفين، ولأن هناك ضوابط واضحة لتنظيم العمل، فإن الحراك المحسن (دوران العمل) أمر وارد في حدود العقلانية النسبية للأفراد الراغبين في مغادرة المؤسسة في حال غياب العدالة بين الموظفين بالإستماع إلى شكاويهم ومراعاة تظلماتهم.

فعندما يشتكي أغلب الموظفين من عدم فتح باب التظلم للجميع وإنما لأشخاص معينين، فهذا أمر يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ويعاد النظر فيه ومعالجته من طرف المسؤولين إذا ما أرادوا الحفاظ على المورد البشري .

1 - نواف موسى شطاوي، ربما محمود العقلة، مرجع سابق، ص 6.

2 - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 179.

3 - الهاشمي مقراني، مرجع سابق، ص 6.



شكل رقم (24) يبين فتح باب التظلم وهل التعاون والعدالة يسودان الجامعة

جدول رقم (26) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و التغيبات

المجموع		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		التغيبات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الفئة المهنية
05.68	10	01.13	02	04.54	08	-	-	التنفيذ
14.77	26	02.27	04	07.38	13	05.11	09	التحكم
47.15	83	11.36	20	31.81	56	03.97	07	التطبيق
32.38	57	06.24	11	22.72	40	03.40	06	التصميم
100	176	21.02	37	66,47	117	12,50	22	المجموع

الواضح من خلال الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين الفئة المهنية والتغيبات، أن ما نسبته 66.47% من مجموع أفراد العينة يرون أن التغيبات في إدارة الجامعة متوسطة حيث نلاحظ

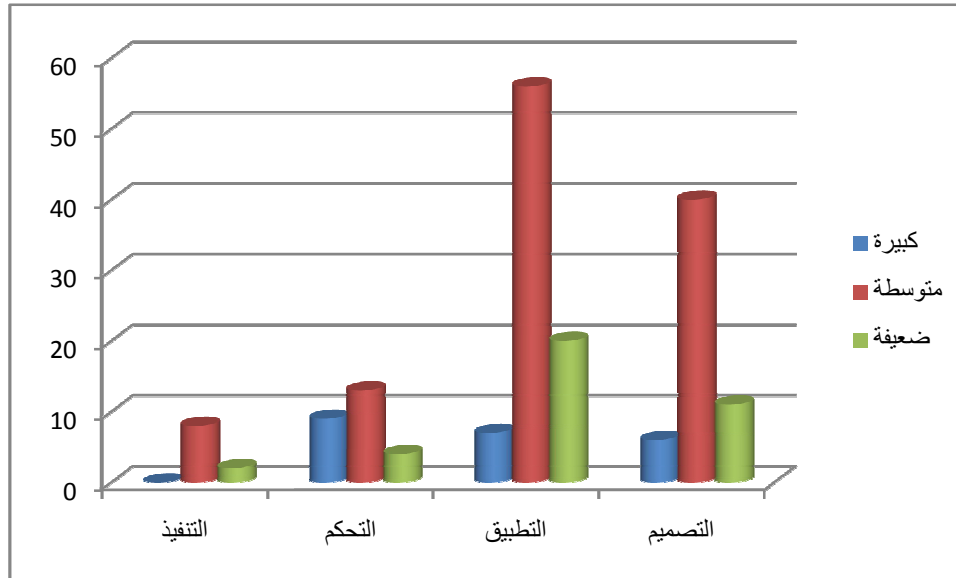
31.81% ممن يرون ذلك هم من فئة التطبيق، تليها نسبة 22.72%، من فئة التصميم، ثم 7.38% من فئة التحكم وأخيرا 4.54% من فئة التنفيذ .

أما من يرون أن التغيبات ضعيفة فيمثلون نسبة 21.02 % من العينة وأكبر نسبة منهم وهي 11.36% من فئة التطبيق، ثم فئة التصميم بـ 29,7%، فئة التحكم بـ 10,8%، وأقلها متمثلة في فئة التنفيذ بـ 5,4% .

والنسبة الأضعف هم الذين يرون أن التغيبات كبيرة وهي نسبة 12,5%، أعلى نسبة منهم في فئة التحكم بـ 6.24%، ثم التطبيق بـ 11.36%، وأخيرا التصميم بـ 6.24% .

إن التغيب هو أحد المعايير التي تعتمد لدراسة الجو العام للعمل داخل المؤسسة، فقد أجرى « ايزمير وجماتي» أبحاثا في ثمانية مؤسسات إنتاجية بمنطقة بارييس⁽¹⁾، وتوصلا إلى أن الغياب ناتج عن عدم الرضا الوظيفي، والتغيب يتمثل إما في عدم الحضور إلى العمل أو عدم الالتزام به كما هو محدد في جداول الدوام بالإضافة إلى اختلاق الأعذار لعدم الحضور، فحالة عدم الرضا هذه يمكن أن تجعل من الموظف غير مستقر في عمله، و بالتالي قد تتبادر إلى ذهنه فكرة مغادرة الجامعة.

إن ارتفاع نسبة الذين يرون أن الغيابات متوسطة أو كبيرة، يجب أن يدفع المؤسسة الجامعية للبحث عن أسباب هذه الظاهرة، لأن أغلب ما توصلت إليه بعض الدراسات يشير إلى أن العلة فيه هو عدم الرضا الوظيفي، وهذه الظاهرة ستؤثر على الأداء وبالتالي على فعالية المؤسسة سواء في الجانب الإداري أو البيداغوجي خاصة في حال عدم الاحتفاظ بالموارد البشري، إن الرضا الوظيفي والرفع من الروح المعنوية للموظفين ينتج عنهما مستوى من التعاون والالتزام تجاه الوظيفة وبذل الجهد نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأداء متميز .



شكل رقم (25) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و التغيرات

جدول رقم (27) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وتطبيق نظام الترقية والحوافز

المجموع		غير عادل		عادل		نظام الترقية والحوافز
%	ك	%	ك	%	ك	
05.68	10	04.54	08	01.36	02	التنفيذ
14.77	26	09.65	17	05.11	09	التحكم
47.15	83	27.84	49	19.31	34	التطبيق
32.38	57	14.20	25	18.18	32	التصميم
100	176	56,25	99	43,75	77	المجموع

الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين الفئة المهنية وتطبيق نظام الترقية والحوافز، وعند قراءتنا للمعطيات الكمية، نرى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة 56,25% ترى بأن نظام الترقية والحوافز غير عادل، أغلبهم من فئة التطبيق بنسبة 27.84%، تليها فئة التصميم 14.20%، ثم 9.65% للتحكم وأخيرا التنفيذ 4.54% .

أما من يرون أن نظام الترقية والحوافز عادلا فيمثلون 43,75%، أكبر نسبة منهم من فئة التطبيق 19.31%، تليها فئة التصميم 18.18%، فالتحكم 5.11%، و أخيرا فئة التنفيذ 1.36%،

إن التطبيق العادل لنظام الترقية والحوافز يساهم في التحكم بسلوك العاملين وتوجيهه نحو مصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء مما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها، كما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد و يعزز من ولائهم وارتباطهم بمؤسستهم.(1)

إن تحقيق الاستقرار الوظيفي تتحكم فيه عدة قيم تنظيمية ومن بينها إن لم يكن من أهمها العدالة في تطبيق نظام الترقية والحوافز، لأن هذا يزيد من الرتبة الوظيفية وبالتالي ارتفاع في الأجر فاستقرار مادي يؤدي إلى استقرار اجتماعي وهذا ما يصبو إليه أي موظف .

ومن أهم المبادئ التي ركز عليها فيبر هو الحافز المادي، الذي ينعكس على حياة الموظف داخل المؤسسة وخارجها .

وقد تكون الترقية أيضا من المحفزات لأنها غالبا ما تتضمن زيادة في الأجر كما يمكن أن تكون حافزا معنويا، إذ يترتب عليها وظيفة أعلى، كما أن هناك علاوات دورية واستثنائية، بالإضافة إلى السكن والمواصلات.....الخ (2)

يعتبر التحفيز القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، إذا ما تمكنت الإدارة من التحكم بهذه القوة والسيطرة عليها وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر من خلال إشباع حاجياتهم لاكتشاف وإثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب.(1)

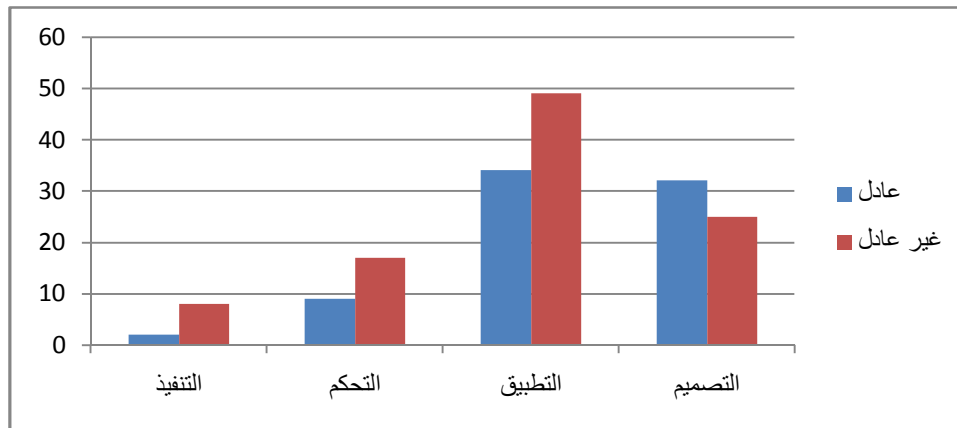
1- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية إشراف عبد الشافي أبو الفضل، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008، ص 11 .

2- المرجع نفسه ، ص 14 .

أكثر من يشكي من عدم عدالة نظام الترقية و الحوافز هم من فئة التنفيذ وهذا مرده إلى مستوياتهم التعليمية الأقل، والتي تكون الترقية فيها خاصة أمرا بطيئا وصعبا في كثير من الحالات مقارنة بالفئات الأخرى .

وأكثر فئتين تريان أن نظام الترقية والحوافز عادلا هما فئتا التصميم والتطبيق وهذا يعود لمستوياتهم التعليمية العالية، مما يسهل من تدرجهم في السلم الوظيفي والمستوى التعليمي العالي هو من نقاط القوة التي يريد الفاعل انتهازها، فنقطة القوة هنا تتوقف على المؤهلات العلمية التي تجعله يظفر بهذا المنصب مثلا فكلما زادت مؤهلاته زادت نقاط قوته، وبالتالي زيادة حظوظه بنيل فرصة للترقية .

إن من أهم شروط نجاح الحوافز هو ضمان استمراريتها وعدالتها، والأهم هو معرفة وإدراك الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز، فالحوافز كما نعلم مادية ومعنوية وكلاهما يلعب دورا هاما في تحقيق أعلى درجات الرضا و منه الإستقرار الوظيفي والرفع من الروح المعنوية للموظفين مما يجعلهم يقبلون أكثر على العمل .



شكل رقم (26) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وتطبيق نظام الترقية والحوافز

جدول رقم (28) يبين العلاقة بين نزاهة الرؤساء في حسم النزاعات والرضا عن الإشراف

3 - غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، إشراف محمد النعيمي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 72.

المجموع		غير راض		راض		الرضا عن الإشراف
%	ك	%	ك	%	ك	نزاهة الرؤساء في حسم النزاعات
59,65	105	04.54	08	55.10	97	نعم
40,34	71	17.04	30	23.29	41	لا
100	176	21.59	38	78.40	138	المجموع

من خلال الشواهد الكمية التي تضمنها الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين نزاهة الرؤساء في حسم النزاعات وبين المرؤوسين والرضا عن الإشراف، نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة المدروسة وهي 78.4 %، راضون عن مشرفيهم، أغلبهم ونسبة 55.1 %، يرون أن رؤسائهم يتمتعون بالنزاهة في حسم النزاعات بين المرؤوسين، وأقل نسبة منهم وهي 23.29 %، ممن يرون انعدام النزاهة في حسم تلك النزاعات .

أما من هم غير راضين عن الإشراف، فيمثلون 21.59 %، من مجموع العينة، أعلى نسبة منهم وهي 17.04 % ممن لا يشعرون بنزاهة الرؤساء في حسم النزاعات بينهم، بينما يرى 4.54 % منهم أن رؤسائهم نزهاء في ذلك .

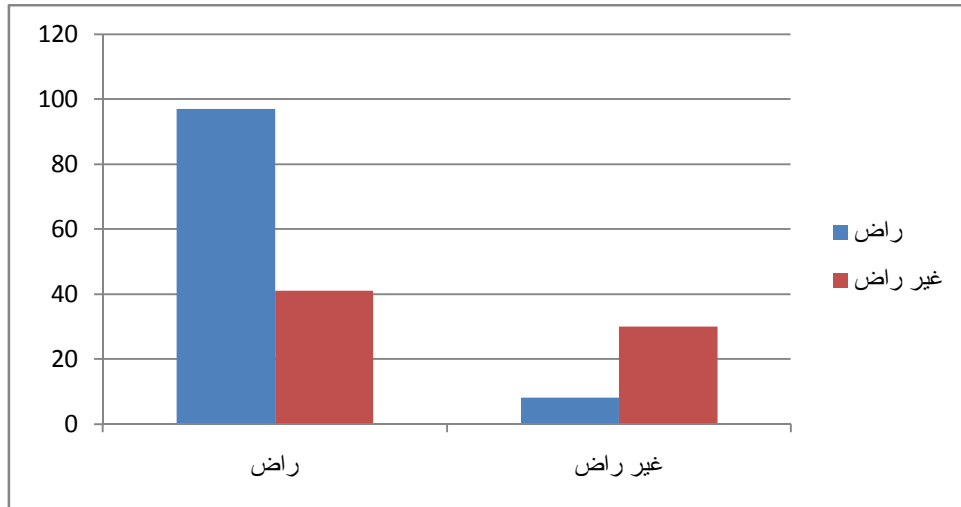
إن رضا أغلب المبحوثين عن مشرفيهم واعتقادهم بأنهم يلتزمون بالنزاهة في حسم النزاعات، يمكننا أن نعتبره مؤشرا جيدا، وبالرغم من أن نسبة هؤلاء هي الأعلى، إلا أننا لا يمكن أن نغفل من لهم رأي مخالف، 21.59 % ليست بالنسبة الهينة، ممن هم غير راضين عن الإشراف مع أنهم يشعرون بعدالة رؤسائهم في حسم النزاعات بين الموظفين .

فكما إنه للمسؤول سلطة على مرؤوسيه فلغيره ومن هو أعلى منه منصبا سلطة عليه، وبذلك يصبح حلقة وصل بين من هو أعلى منه ومن هو أدنى درجة.

وبذلك فإن التسلسل الرئاسي للسلطة والذي يتخذ التنظيم البيروقراطي بفعله شكلا هرميا، حيث تشرف المستويات العليا على أعمال المستويات الدنيا، ويسمح هذا التنظيم للعاملين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة محددة ومنظمة (1).

فغياب العدالة الذي يحدث في بعض الأحيان في مؤسساتنا، يؤدي إلى الكثير من الظواهر كالتغيبات الكثيرة وعدم إتقان الأعمال وهجرة الكفاءات إلى الخارج للحصول على تقدير مادي ومعنوي لم تجده في مؤسساتنا، ومع ذلك فالمسؤولون لم يجدوا حلا لهذه الظاهرة إلى اليوم، واكتفوا بمحاولة الكشف عنها من خلال عقد بعض الملتقيات الوطنية والتي تعتبر غير كافية (2).

إن حالة الصرامة في تطبيق القوانين، واستناد المسؤول إلى قواعد وضوابط وتطبيق التعليمات حرفيا، يزيد من توتر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يجعل الموظف مخيرا بين أن يعمل تحت هذه الضغوط مع التكاسل وانخفاض مستويات الأداء، أو أن يفكر في مغادرة المؤسسة وهذا أمر وارد في حدود العقلانية النسبية (3). للأفراد والراغبين في ذلك، في ظل غياب العدالة بين الموظفين.



شكل رقم (27) يبين العلاقة بين نزاهة الرؤساء في حسم النزاعات والرضا عن الإشراف

1 - مقراني الهاشمي، مرجع سابق، ص 6.

2 - ناصر قاسمي، مرجع سابق، 212.

* - العقلانية النسبية من مسلمات التحليل الاستراتيجي لكروزي، وهي رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية ولكي يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوما بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة.

جدول رقم (29) يبين متغير السن مع تطبيق نظام الترقية والحوافز

المجموع		غير عادل		عادل		تطبيق نظام الترقية والحوافز
%	ك	%	ك	%	ك	السن
5,11	09	01.70	03	03.40	06	29 - 20
50	88	27.83	49	22.15	39	39 – 30
30,11	53	19.88	35	10.22	18	49 – 40
14,77	26	09.09	16	05.68	10	50 فأكثر
100	176	58.52	103	41.47	73	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين العلاقة بين السن و تطبيق نظام الترقية والحوافز أن ما نسبته 58,52% من مجموع أفراد العينة، يرون أن نظام الترقية والحوافز يتم بطريقة غير عادلة وهي أعلى نسبة، أغلب هؤلاء ممن يتراوح سنهم ما بين 30 و 39 سنة أي بنسبة 27.83 %، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، بنسبة 19.88%، ثم الفئة الأكثر من 50 سنة، بنسبة 9.09%، و أخيرا الفئة الأصغر سنا ما بين 20 و 29 سنة بنسبة 1.70% .

أما من يرون أن تطبيق الترقية و الحوافز يتم بطريقة عادلة فنسبتهم 41.47 % من العينة، أغلبهم من الفئة العمرية بين 30 و 39 سنة و بنسبة 22.15%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة و بنسبة 10.22%، ثم الأكثر من 50 سنة بنسبة 5.68%، و أخيرا الفئة الأصغر أي من 20 إلى 29 سنة و بنسبة 3.4% .

إن شعور أغلب الموظفين بإدارة الجامعة و من مختلف الفئات العمرية بعدم عدالة نظام الترقية و الحوافز يؤدي بهم إلى الإحباط و عدم الإهتمام بالعمل وعدم الرضا عنه، خاصة إذا لاحظوا أن من

يحصل على الترقيات والحوافز ليس أهلا لذلك، ومع كل هذا يبقى الموظف دائما يتطلع إلى الترقية و يرغب في الحوافز لأنها توفر له امتيازات مادية و اجتماعية وفي كثير من الحالات نفسية، فعند حصول الموظف على الترقية والتحفيز يؤدي ذلك إلى تحسين الأجر تدريجيا، ومعنى ذلك تحسين أوضاعه الاجتماعية، وهناك أمر آخر مهم جدا وهو أداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، مادام يرى أن مجهوده له ثمن والعدالة متوفرة للحفاظ على حقوقه .

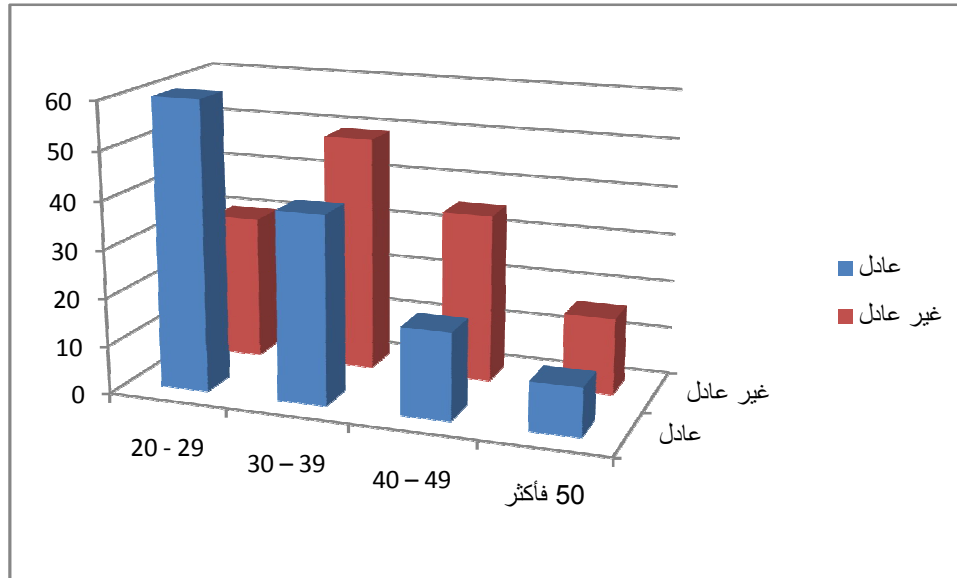
إن النسبة التي ترى أن تطبيق نظام الترقية والحوافز عادلا وإن كانت نسبة معتبرة 41,47% فتبقى هي النسبة الأقل حتى وإن رضي أفرادها عن وظائفهم وعن مسؤوليتهم وإن تفانوا في أداء مهامهم، فإن النسبة الأكبر والتي ترى أن هذا النظام غير عادل سيبقى معيقا لسير العمل في كثير من الحالات نظرا للشعور باللاعدل، كما يصعب كثيرا من تصريف الأمور وبالتالي تظهر أثر ذلك في مخرجات الجامعة .

يبقى أن نشير أن أكبر نسبة ممن رأوا أن نظام الترقية والحوافز غير عادل هم من الفئات العمرية المتوسطة فحوالي 27.83% منهم من فئة { 30 – 39 }، وحوالي 19.88% منهم من فئة { 40 – 49 }، وبما يرجع ذلك إلى أن هذه الفئات العمرية أغلبها ممن يتطلعون إلى مناصب أعلى، إما بحكم السن أو المستوى التعليمي العالي و الذي يميز أغلب أفراد هاتين الفئتين، إن نسبة 9.09% والتي تمثل الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة، والتي لديها خبرة كبيرة في هذا المجال تؤكد عدم العدالة في ذلك .

في الأخير لابد من أن نستفهم هل يمكن للموظف الذي يرى أن الترقية لا تتم بشكل عادل الإستمرار كموظف في إدارة الجامعة خصوصا إذا عرضت عليه فرصة عمل أفضل سواء في مؤسسة خدمتية أو اقتصادية أخرى؟!

إن من بين أهم ما ركز عليه فيبر هو نظام الحوافز المادية وتدرج الموظف في سلم الوظائف هذا التدرج الذي يعتبر أساس تطوره الوظيفي .

كما أن الترقية في حد ذاتها تعتبر محفزا قويا على العمل، فهي تخلق جوا من التنافس بين الموظفين في حال كانت المكافأة على المجهود عادلة.



شكل رقم (28) يبين متغير السن مع تطبيق نظام الترقية والحوافز

جدول رقم (30) يبين العلاقة بين الفئة المهنية و الشكوى من تعامل المسؤولين

و الزملاء

المجموع		الاثنين معا		تعامل الزملاء		تعامل المسؤولين		الشكوى من التعامل
								الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
05.68	10	—	—	02.27	04	03.40	06	التنفيذ
14.77	26	—	—	02.27	04	12.49	22	التحكم
47.15	83	—	—	09.65	17	37.49	66	التطبيق
32.38	57	04.54	08	05.11	09	22.72	40	التصميم
100	176	04.54	08	19.31	34	76.13	134	المجموع

من الجدول أعلاه و الذي يبين العلاقة بين الفئات المهنية و الشكوى من التعامل، نلاحظ أن أكبر نسبة من العينة المدروسة يشكون من تعامل المسؤولين بنسبة 76.13%، منهم 37.49 % ممن يمثلون فئة التطبيق، و هي أعلى نسبة، تليها فئة التصميم بـ 22.72 %، ثم فئة التحكم بـ 12.49 %، و أخيرا 3.4 % من فئة التنفيذ، بينما نجد أن من يشكون من تعامل الزملاء نسبتهم قليلة مقارنة بما سبق و هي 19.31 %، أكبر نسبة من فئة التطبيق 9.65 %، تليها 5.11 % من فئة التصميم، ثم 2.27 % بالتساوي بين فئتي التحكم و التنفيذ.

أما الذين يشكون من تعامل الاثنين معا فهم من فئة التصميم فقط، ويمثلون 4.54 % من العينة.

من المؤكد أن تعامل الرئيس مع مرؤوسيه يؤثر على سير العمل إيجابا أو سلبا، فهم دائما في لعبة إذا حضر التزموا في مكاتبهم و إذا غاب زاد مستوى التهاون و عدم الإنضباط، و كثير من المسؤولين يعتمدون إعطاء أوامر و تسليم مهام واجبة التنفيذ في آخر الدوام ليضمنوا عدم مغادرة الموظفين قبل انتهاءه، و هذا ما يشعر الموظفين بالضيق، لأن الرئيس يعتمد هذا السلوك⁽¹⁾.

هذا لا يمنع من وجود موظفين لا يحبون الإلتزام مثلا بالأوامر و بأوقات الدوام، ولا يظهرون اهتماما بأداء مهامهم، هؤلاء لا يشعرون بالراحة مع مسؤول صارم في تعامله منضبط في سلوكه، ولهذا تجدهم يتذمرون من بعض سلوكه ويعبرون عن ذلك ببعض التصرفات أو العبارات مثل: "إنه منضبط فوق الحدود" أو " حريص على تطبيق اللوائح و القوانين"... الخ

كما أن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين تؤثر في ردود أفعالهم و في العلاقات الداخلية الرسمية و غير الرسمية، و تنعكس أيضا على العلاقة بين الموظفين ومن يطلبون الخدمة من المؤسسة.

أيضا فإن تسلط المسؤول و عدم الإهتمام بمرؤوسيه و تقدير مجهوداتهم و انعدام الثقة فيهم يؤثر على العلاقة معهم وفي معنوياتهم⁽²⁾.

فتعسف المسؤول و عدم تقديره لمجهودات الموظفين و عدم الثقة فيهم و عدم تفهمهم يؤثر سلبا في العلاقة معهم و في معنوياتهم حينما تكون العلاقة بينهما جافة و رسمية و خالية من الجانب الإنساني⁽¹⁾.

1- المرجع نفسه، ص 235.

2- المرجع نفسه ، ص 238.

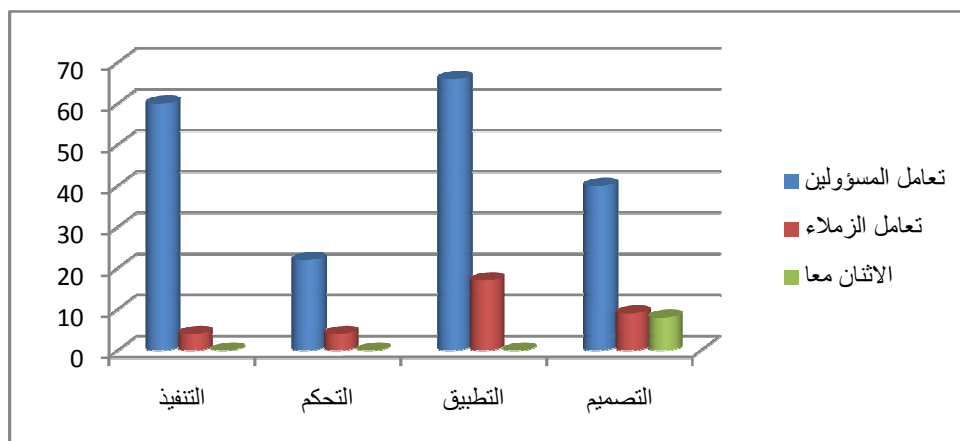
وتبقى الأحكام على تعامل الرؤساء مع المرؤوسين وردود أفعالهم نسبية، فالرئيس الذي يلجأ مثلاً للخصم من الأجور له مبرراته القانونية و الموضوعية، في حين نجد أن هذا الموظف الذي خصم له من أجره يرى ذلك تعسفاً في استعمال السلطة من طرف مسؤوله من خلال إعطاء جملة من المبررات الموضوعية أيضاً، والتي تبرر أحياناً الغياب، و قد تلقى تعاطفاً ممن ينتمون إلى نفس الفئة المهنية التي ينتمي إليها ذلك الموظف.

ولتفادي هذا الإحساس من تعامل المسؤولين مع مرؤوسيه يجب دائماً اللجوء إلى تطبيق روح القانون و اللوائح بعدالة من طرف الرؤساء على الجميع هذا من جهة، و من جهة أخرى التزام الموظفين بهذه اللوائح حتى لا يكونوا عرضة للعقاب أو الإنتقاد.

و لضمان عدم إثارة الصراعات داخل المنظمة فإن على الأجهزة الرسمية أن تنتج آليات الضبط اتجاه فئة الإطارات و الرؤساء كما تنتجها تجاه الفئات الأخرى من الموظفين.

إن شكوى كثير من الموظفين من تعامل زملائهم يعود إلى ثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه، و الخصائص الشخصية للموظفين، كما تعبر عن أشكال الفعل التي يتخذونها لتحقيق أهدافهم داخل المنظمة، و تحقيق منطقة الأمان التي يبحثون عنها باستمرار (2) .

إن تزلف بعض الموظفين لرؤسائهم قد يساء فهمه من طرف الآخرين، و يدفعهم إلى اتخاذ موقف من ذلك الموظف، و الذي يرى بدوره أن زملاءه لا يعاملونه المعاملة اللائقة.



شكل رقم (29) يبين العلاقة بين الفئة المهنية و الشكوى من تعامل المسؤولين و الزملاء

1- المرجع نفسه ، ص238.

2- نفس المرجع، ص204.

جدول رقم (31) يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وأسس الاشتراك في التربصات

المجموع	أسس الاشتراك في التربصات		الفئات المهنية		التنفيذ		التحكم		التطبيق		التصميم		المجموع
	تقييم المشرف	تقييم المشرف	تقييم المشرف	تقييم المشرف	تقييم المشرف	تقييم المشرف	تقييم المشرف	تقييم المشرف	تقييم المشرف	تقييم المشرف	تقييم المشرف	تقييم المشرف	
100	%	05.68	%	05.68	%	05.68	%	05.68	%	05.68	%	05.68	100
176	ك	10	ك	10	ك	10	ك	10	ك	10	ك	10	176
0.56	%	-	%	-	%	-	%	-	%	-	%	-	0.56
01	ك	-	ك	-	ك	-	ك	-	ك	-	ك	-	01
04.54	%	-	%	-	%	-	%	-	%	-	%	-	04.54
08	ك	-	ك	-	ك	-	ك	-	ك	-	ك	-	08
01.13	%	-	%	-	%	-	%	-	%	-	%	-	01.13
02	ك	-	ك	-	ك	-	ك	-	ك	-	ك	-	02
02.84	%	0.56	%	0.56	%	0.56	%	0.56	%	0.56	%	0.56	02.84
05	ك	01	ك	01	ك	01	ك	01	ك	01	ك	01	05
43.18	%	02.84	%	02.84	%	02.84	%	02.84	%	02.84	%	02.84	43.18
76	ك	05	ك	05	ك	05	ك	05	ك	05	ك	05	76
28.97	%	01.13	%	01.13	%	01.13	%	01.13	%	01.13	%	01.13	28.97
51	ك	02	ك	02	ك	02	ك	02	ك	02	ك	02	51
18,75	%	01.13	%	01.13	%	01.13	%	01.13	%	01.13	%	01.13	18,75
33	ك	02	ك	02	ك	02	ك	02	ك	02	ك	02	33
المجموع													المجموع

هذا الجدول و الذي يبين لنا العلاقة بين الفئة المهنية و أسس الاشتراك في التربصات وكيف تتم ولأي مواصفات تخضع إذ اقترح الباحث على مبحوثيه عدة بدائل للإجابة عن سؤاله: لم تخضع له أسس الاشتراك في التربصات؟ لتقييم المشرف المباشر، لأقدمية المنصب، أم للشهادة المحصل عليها فكانت إجابات المبحوثين متنوعة و مختلفة.

فلاحظ أن أعلى نسبة من العينة المدروسة عزوا الإشتراك في التربصات إلى الشهادة المحصل عليها وهي نسبة 43.13%، من أفراد العينة معظمهم من فئة التصميم أو التطبيق وهي الفئات ذات المستوى الجامعي ، أغلب هذه النسبة موزعة بين فئتي التصميم والتطبيق بما مجموعه 34.08%، أي حوالي 21.59 % لفئة التطبيق و 12.49 % لفئة التصميم ، أرجعوا أسس الإشتراك للشهادة المحصل عليها، تليها نسبة 28.97%، أرجعت أسس الإشتراك في التربصات لأقدمية المنصب، كذلك تتركز أعلى النسب في فئتي التطبيق و التصميم بـ 13.06 % و 11.36 % على التوالي، بينما ترى ما نسبته 18,75 % من أفراد العينة أن الإشتراك في التربصات يرجع إلى تقييم المسؤول المباشر .

وهناك من أرجع هذه الأسس إلى سببين أو أكثر وهي نسب ضئيلة مقارنة مع ما ذكرناه آنفاً، كذلك لاحظنا رضا أغلب المبحوثين الذين أرجعوا السبب إلى الشهادة المتحصل عليها أو أقدمية المنصب وارتياحهم لذلك وشعورهم لعدالة العملية مما يبعث الارتياح في نفوسهم والرغبة في العمل و الإستمرار فيه، والتحفيز على الأداء الجيد لأن الإشتراك في التربصات معناه زيادة في المنصب أو الأجر وعامل اطمئنان للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثلجي على حياتهم الإجتماعية مما يزيد من تمسكهم بوظائفهم واستقرارهم بها وعدم التفكير في البحث عن وظيفة أخرى .

والإشتراك في التربصات والتكوين يحقق المرونة والإستقرار في التنظيم⁽¹⁾، والمرونة هي مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، والمتعلقة بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، والإستقرار هو قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة .

1- عثمان إسماعيل حمدي و مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1972 ، ص 220 .

بالإضافة إلى أن التكوين يخفف العبء على المشرفين حتى لا يأخذوا وقتا كبيرا في تصحيح أخطاء العاملين (1).

إن منح الموظفين فرصا للإشتراك في التربصات والتكوين يزيد من تأهيلهم لأداء مهامهم، كما يتيح لهم الفرصة في التدرج المهني والذي يعتبر عند ماكس فيبر أساس التطور الوظيفي (2).

إن الفرد و بعد أن يقوم بتحديد نواحي القوة و الضعف فيه، وتقويم اهتماماته الفردية وقيمه الشخصية، و بعد أن يدرس الفرص الوظيفية داخل أو خارج المؤسسة، فإنه يستطيع أن يحدد بعد ذلك أهدافه بوضوح، فالأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتطلب أيضا بعض التحديات لاكتساب المهارات و المعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي تتواءم مع قدرات الفرد و إمكانياته الحالية والمتوقعة، يتطلب كل ذلك إعداد إستراتيجية معينة، فالعقلانية النسبية التي يملكها تساعد على تحقيق تلك الأهداف، و يحدد التدريب و التربصات على رأس العمل، كما تساعد في ذلك البرامج الرسمية (3).

1- عبد الرحمن عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 206.

2- مقراني الهاشمي، مرجع سابق.

3 - محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، إشراف ركان أحمد، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 116.

جدول رقم (32) يبين العلاقة بين مدى تطبيق القوانين بعدالة و شكوى الموظفين من تعامل الرؤساء والزملاء

المجموع		الاثنين معا		تعامل الزملاء		تعامل الرؤساء		شكوى الموظفين من تعامل الرؤساء الزملاء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	مدى تطبيق القوانين العدالة
22.72	40	03.97	07	06.42	11	12.49	22	غالبا
25	44	02.27	04	03.40	06	19.31	34	أحيانا
52.27	92	02.84	05	09.65	17	39.77	70	نادرا
100	176	09.09	16	19.31	34	71.59	126	المجموع

هذا الجدول يبين العلاقة بين تطبيق القوانين بعدالة و شكوى الموظفين من تعامل الرؤساء و الزملاء، فمن خلاله نلاحظ أن 71.59% من العينة المدروسة يشتكون من تعامل الرؤساء، أكبر نسبة منهم هي التي ترى أن القوانين والتعليمات لا تطبق بعدالة في الغالب، وإنما أحيانا فقط، وتصل هذه النسبة إلى 19.31%، تليها بنسبة 39.77% ممن يشتكون من تعامل الرؤساء يرون أن تطبيق القوانين والتعليمات نادرا ما يكون عادلا، أما الذين يرون أنه غالبا ما تطبق القوانين بعدالة ممن يشتكون من تعامل الرؤساء فلا تتعدى نسبتهم 12.49% .

أما أكثر من يشتكون من تعامل الزملاء فيشكلون ما نسبته 19.31 % من العينة، أغلبهم ممن لا يرون أن تطبيق القوانين والتعليمات يتم بطريقة عادلة، أي بنسبة 9.65 %، أما من يرون أنه

غالبا ما تطبق القوانين والتعليمات بعدالة فيمثلون 6.42%، وما دامت مشكلة هؤلاء مع زملائهم و لا مشكلة لديهم مع رؤسائهم أو مع الإجراءات فعليهم إعادة النظر في هذه العلاقة ومحاولة الانسجام مع هؤلاء الزملاء

الملاحظ أن أغلب المبحوثين يشكون من تعامل الرؤساء لأن العلاقة بينهم لا تكاد تخرج عن التعليمات وتطبيق القوانين من خلال الإلتزام بحرفية اللوائح والتعليمات، والمشكلة في النصوص القانونية أنها تحمل أحيانا الكثير من التأويلات التي تنعكس على أشكال تطبيقها، فنفس النصوص قد تتعدد تطبيقاتها من منظمة لأخرى، فقد تأول النصوص القانونية تأويلات معينة لصالح جماعات، إذ يكون الموظفون في نفس الوظيفة بينما تكيل الإدارة بمكيالين ذلك حسب طبيعة المصالح، أو حالة العقوبات والجزاءات فيحصل فرد ما على مصلحة بإجراء قانوني معين ولا يناله شخص آخر (1).

إن المنظمات مثلها مثل الدولة فالدولة تمارس العنف الرمزي على الموظفين والمنظمات تمارسه على العاملين فهي تحاول ترويضهم وإخضاعهم من خلال اللوائح والقواعد التنظيمية بكل ما تحمله من جزاءات وعقوبات، بل إن هذا العنف تخضع له حتى الإطارات من خلال زيادة أجورهم وعلاواتهم ومنحهم الكثير من الإمتيازات المادية والمعنوية، ولذلك يتفانون في خدمتها خوفا من فقدان تلك الإمتيازات والتي هي صنف من أصناف العنف الرمزي (2).

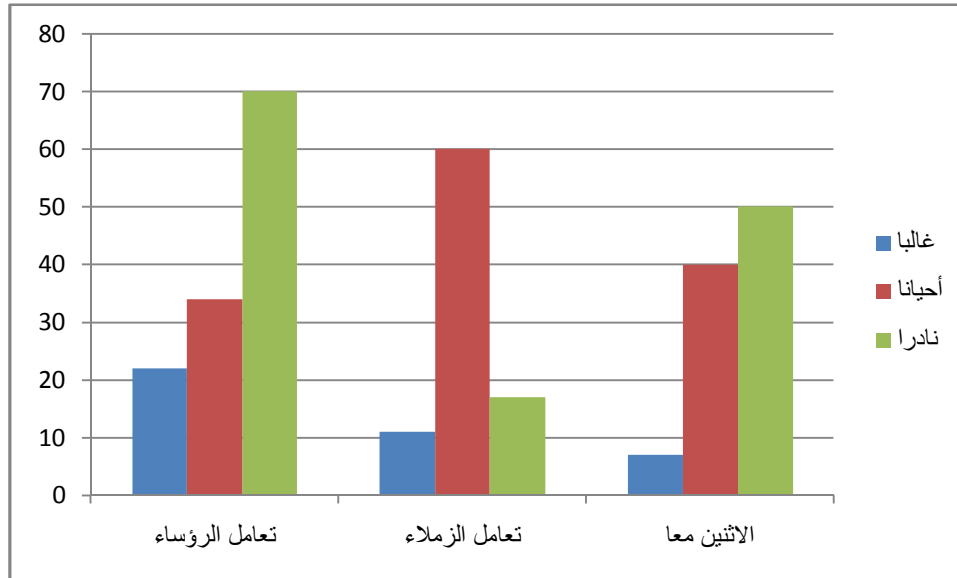
أما النسبة الأضعف فهي ممن تشكى من تعامل الاثنين معا وهي 9.09%، ولذلك نجد أن الموظفين يشكون كثيرا من تعامل الرؤساء لأنهم يرون فيهم الأداة لتطبيق تلك اللوائح والقواعد التنظيمية والتي تصبح في التنظيم البيروقراطي غاية وليست مجرد وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم والعاملين على حد سواء .

يرى " كروزيه " أن البيروقراطيين لا يشغلون أنفسهم بالقضايا التي تهم المجتمع ككل بقدر ما يهتمون بالقضايا التي تخدم مصالحهم الذاتية ومصالح الجهاز البيروقراطي نفسه (3).

1- ناصر قاسمي ، مرجع سابق ، ص 228 .

2- ناصر قاسمي ، مرجع سابق ، ص 228 .

3- الفضيل رتيمي ، أسماء رتيمي، **عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم** ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سعد دحلب ، العدد 10 ، البليدة 2013 ، ص 20 .



شكل رقم (30) يبين العلاقة بين مدى تطبيق القوانين بعدالة و شكوى الموظفين من تعامل الرؤساء والزملاء

جدول رقم (33) يبين العلاقة بين الأجر والتفكير في مغادرة الجامعة

المجموع		لا		نعم		التفكير في مغادرة الجامعة
%	ك	%	ك	%	ك	الأجر
52,27	92	22.15	39	30.11	53	أقل من 30 ألف
40.90	72	28.40	50	12.50	22	من 30 إلى 50 ألف
06.81	12	05.68	10	01.13	02	أكثر من 50 ألف
100	176	56,25	99	43,75	77	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين الأجر والتفكير في مغادرة الجامعة، نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 56.25% من العينة المدروسة لا يفكرون في مغادرة الجامعة، أغلبهم وبنسبة 28.40% تتراوح أجورهم ما بين 30 و 50 ألف دينار جزائري ، تليها نسبة 22.15% ممن لا تتجاوز أجورهم 30 ألف دج أما أقلهم فهم 5.68% ممن يتقاضون أكثر من 50 ألف دج .

أما الذين يفكرون في مغادرة الجامعة فيمثلون 43,75% من مجموع أفراد العينة ، أغلبهم وبنسبة 30.11% ممن لا يتجاوز أجورهم 30 ألف دج تليها نسبة 12.50% ممن يتقاضون أجرا ما بين 30 إلى 50 ألف دج ، أما أقل نسبة منهم وهي 1.13% ممن يتقاضون أكثر من 50 ألف دج .

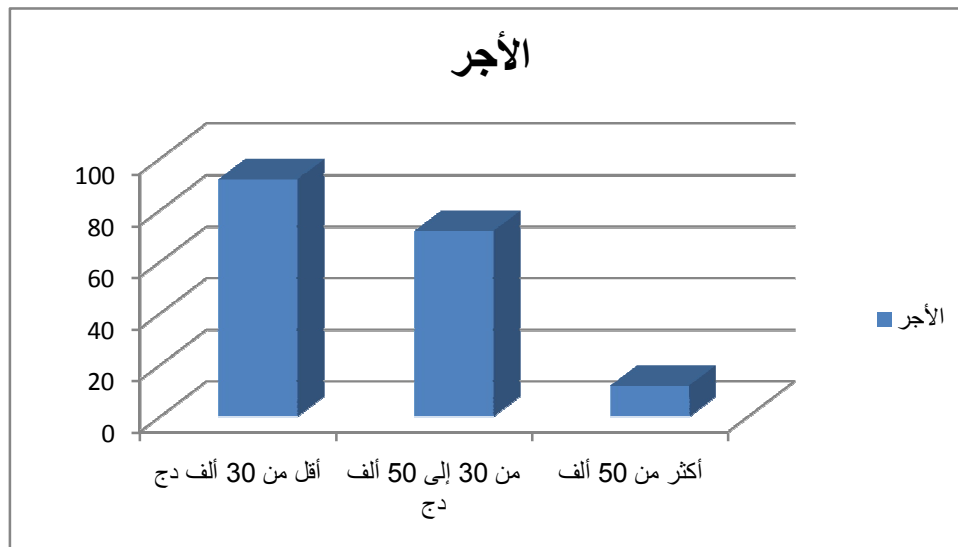
إن أهم ما يسعى إليه الموظف هو الأجر، و لذلك نجد كل المدارس الإدارية ركزت على هذا الجانب المهم، إن الذين لا يفكرون في مغادرة الجامعة تبدو أجورهم معقولة مقارنة بمن يفكرون في المغادرة، إن الأجر يعتبر من أهم الحوافز المادية، فكلما كان كبيرا كلما كان دوره أكبر في إشباع الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر و بالتالي تحقيق استقرار وظيفي⁽¹⁾.

كما يعتبر الأجر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز عمالها إضافة إلى أنه الدخل الرئيسي لأغلب العمال، و عليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته و رفع مستوى معيشته⁽²⁾.

فإذا ما أرادت الجامعة الحفاظ على مواردها لبشرية عليها تحسين الأجور لموظفيها لضمان ولائهم واستقرارهم في وظائفهم، و بالتالي استقرارهم إجتماعيا مما يساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم من خبرة، وبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهداف الجامعة.

1- عارف بن ماطل الجريد، مرجع سابق، ص 13.

2 - أنظر الفصل الثاني الإستقرار الوظيفي.



شكل رقم (31) يبين العلاقة بين الأجر و التفكير في مغادرة الجامعة.

رابعاً: نتائج الفرضية الثانية:

إن المردود المادي الذي يحصل عليه الموظف له تأثير كبير على الإستقرار في وظيفته من عدمه، فرضاً أغلب الأفراد الإداريين بجامعة الأغواط عما ينالونه من مردود مادي يبعد التفكير في مغادرة الجامعة عن أذهانهم، لأن المردود المادي من أهم متطلبات الوظيفة حسب ماكس فيبر.

كما نقرأ في الجدول رقم (24) رضا أغلب الأفراد عن مسؤوليتهم، بنسبة 80%، لعدالة تعامل هؤلاء معهم، إلا أن عدم الرضا عن المكافآت و الحوافز تبدو نسبته مرتفعة جداً، فالدعم المادي بالإضافة إلى الدعم المعنوي عامل أساسي لتحقيق الرضا عن العمل و الإستقرار به.

إن رأي أغلب المبحوثين بأن التعاون والعدالة يسودان الجامعة، لدليل على شعورهم بالرضا والإرتياح في وظائفهم حتى وإن كانوا يرون في بعض الأحيان أن باب التظلم لا يفتح إلا لأشخاص معينين، حتى وإن كانت نسبتهم قريبة ممن يرون غير ذلك.

إن شعور الموظف بالعدالة التنظيمية عندما يقارن ما يحصل عليه من اجر ومن حوافز مع ما يقوم به من مجهود، أو يقارن ما يحصل عليه بما يحصل عليه زملاؤه في نفس المؤسسة وفي نفس الرتبة، أو في مؤسسة أخرى يدفعه إلى الإرتياح و الرضا والتمسك بوظيفته و عدم التفكير في التخلي عنها أو مغادرة الجامعة إلى مؤسسة أخرى.

كذلك إن من أهم مظاهر الإستقرار في الوظيفة و الإرتياح في محيط العمل الإلتزام بالدوام وعدم التغيب إلا في الحالات الضرورية، فالتغيب هو أحد نواتج عدم الرضا الوظيفي، و بما أن أغلب الإداريين هم ممن يرون بأن الغيابات متوسطة أو ضعيفة، فإن ذلك يعكس الجو العام و الملائم لأداء المهام و الذي يسود الجامعة بالأغواط، مما يساهم في تحقيق نوع من الإستقرار داخل التنظيم.

تعتبر العدالة في الترقية و التطبيق السليم لنظام الالحوافز من أهم الدوافع للإستقرار بالمؤسسة، فشعور الموظف بعدالة الترقية و أن تدرجه في وظيفته يتم بصورة عادية ووفقاً لما تحدده اللوائح و الإجراءات، يبعث في نفسه الإطمئنان على مساره الوظيفي، و ما دام الامر كذلك، فلم التفكير في مغادرة الجامعة.

ضف إلى ما سبق كله الرضا عن الإشراف، كما يبين الجدول رقم(28)، فنسبة 79% راضية عنه، إذ يرى أغلب الأفراد من هؤلاء بأن المسؤولين يتسمون بالعدالة في حسم أي نزاع قد يقع بين

الموظفين، هذا ما يجعلهم أكثر راحة في العمل وأكثر إصراراً على البقاء فيه، فالعدالة التنظيمية قيمة هامة وهي من الأسس التي يقوم عليها التنظيم، وشكل من أشكال الحفاظ على الكفاءات وعدم دفعهم إلى التفكير في الهجرة أو مغادرة المؤسسة.

نشير أيضاً إلى أن العدالة في تطبيق الترقية و الحوافز من العوامل الهامة المؤدية إلى الإستقرار في العمل، فالتدرج ظاهرة إجتماعية تتلخص في تفاوت الأفراد و تقسيمهم إلى مراتب يتميز بعضها عن بعض.⁽¹⁾

أشار الجدول رقم (27) إلى عدم رضا أغلب الأفراد عن الترقية والحوافز، و إن كانت نسبتهم غير طاغية تماماً، إلا أنه يجب مراعاة ذلك تجنباً لفقدان الكفاءات و مغادرتها إلى وجهات عمل أخرى إن توفرت، فعدم العدالة في الترقية و الحوافز من أهم الدوافع إلى ترك العمل.

كما أن لا إنسانية بعض المسؤولين في التعامل مع مرؤوسيه تترتب عليها حالة من التذمر و عدم الثقة عند الأفراد، فالنسبة الكبيرة و التي تشتكي من تعامل المسؤولين حوالي 77 %، قد يلجؤون إلى بعض الإستراتيجيات و التي من بينها بل و من أهمها التخطيط لترك العمل في حال توفر البديل.

قد يخفف من هذا الإستياء العلاقات الإنسانية الجيدة التي تربط الموظفين مع بعضهم البعض، فروح التعاون و التعامل الإنساني دافع قوي نحو الإستقرار الوظيفي.

كل موظف يسعى إلى الإشتراك في التربصات و التكوين، فتبعات ذلك متعددة أهمها الزيادة في الأجر و الإرتقاء من وظيفة إلى وظيفة أعلى مما يحقق للموظف الأمان الوظيفي، فيضاعف جهوده من أجل خدمة الأهداف العامة و يتفانى فيها، بدافع الولاء للمؤسسة، لضمان استمراريتها التي يترتب عليها الإستقرار في الوظائف.

الإلتزام بتطبيق روح القانون والعدالة يشعر الموظف دوماً بالإطمئنان، أما التعسف في ذلك فيولد لديهم الإحساس بالظلم و نقص الراحة في العمل، و عدم الأمان الوظيفي، إذ أن عدم التعامل مع الجميع بعدالة من طرف المسؤولين من أهم مسببات التسرب الوظيفي.

1- ابراهيم مذكور و آخرون، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1975، ص 137.

الجدول رقم(30)، به مؤشرات بالغة الأهمية عن عدم الإستقرار، فشكوى الموظفين من تعامل رؤسائهم بالإضافة إلى أنهم لا يشعرون بالعدالة في تطبيق القوانين إلا نادراً، يجعل من فكرة مغادرة الجامعة امر وارء بالنسبة لهم.

فالتنظيم البيروقراطي عند فيبر يسمح بالتظلم من المستويات الدنيا إلى المستويات الأعلى منها إذا وقع الظلم.

كما أن كروزي به إلى الإستراتيجيات و الألعاب التي يلجأ إليها الأفراد في حال عدم شعورهم بالأمان.

إن الأجر من أهم ما يسعى إليه الموظف، فالجدول رقم (25)، يوضح أن أغلب الأفراد لا يفكرون في ترك الجامعة بسبب الأجر، و هذا مؤشر آخر جيد، فقد يكون من يشتكي من قلة الأجر حديثي عهد بالعمل ومن الفئات العمرية الأقل، و بالتالي فالمستقبل أمامهم لتحقيق الزيادة في الأجر، و هذا ما يجعلهم يتمسكون بالعمل في الجامعة مما يضمن لهم المركز الإجتماعي.

خاتمة:

تم في هذا الفصل تحليل الفرضيتين الجزئيتين وقراءتهما إحصائياً وتحليلها سوسيولوجياً ووضع الأشكال البيانية، ثم وضع الستنتاج العام و توضيح طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والإستقرار الوظيفي.

الاستنتاج العام

خامسا: الاستنتاج العام:

إن أغلب الفئات المهنية يحبذون أسلوب فريق العمل، و بنسبة 88.63 % كما يظهر في الجدول رقم(13)، هذا ما يكسبهم مهارات أكثر في الإنجاز و يقوي ثقتهم بأنفسهم، بحكم الاختلاط مع أقران العمل و روح المجموعة، واقتراح الحلول لمشاكل الزملاء كما بين ذلك الجدول رقم(17)، إلا أن الشكوى من تعامل الرؤساء والتي تقدر نسبتها في نفس الجدول 75.56% أمر يدعو إدارة الجامعة إلى مراجعته، غير أن هذا لا يعني أن المسؤولين دائما غير عادلين، فبعض الموظفين لا يقبلون إلا حولا على مقاسهم، غير مباينين باللوائح و الإجراءات.

إن تفضيل أسلوب فريق العمل و الإرتياح فيه لا يدفع الموظفين إلى التفكير في مغادرة الجامعة، فالعمل الجماعي يوفر جانبا إنسانيا يخفف من وطأة ذلك الإكراه الذي تفرضه اللوائح التنظيمية.

إن اعتراف أغلب الأفراد الإداريين بسيادة التعاون والعدالة التنظيمية دليل على الرضا الوظيفي و الاستقرار في العمل.

وفي الجدول رقم(11)، يؤكد فيه أغلب الأفراد أنهم لا يفكرون في مغادرة الجامعة، هؤلاء يرى أغلبهم أن الإدارة لا يرضيها تعاون العمال فيما بينهم، و لكنهم متمسكون بوظائفهم رغم ذلك، ما دامت العلاقة مع زملاء العمل جيدة و لا تشوبها أية صراعات.

يؤكد ذلك رضا أغلب الأفراد عن وظائفهم، بنسبة 66 % أغلبهم و بنسبة 95.7% ممن يسعون إلى تطوير أدائهم مما يزيد الرضا أكثر عن الوظيفة و التمسك بها.

إن دراستنا هذه و التي أثبتت أن الأجر و الحوافز المادية تزيد من استقرار الأفراد و عدم تفكيرهم في مغادرة الجامعة، إلا أن الجانب المعنوي بوجود جماعة عمل منسجمة، و المركز الإجتماعي الذي يرتبط بالإنتماء للجامعة، يجعل الموظفين أكثر تمسكا بوظائفهم، فالجانب المادي وإن كان محفزا قويا كما أكد على ذلك فيبر، فإن الأفراد قد تزيد أهدافهم عن ذلك بالعمل ضمن جماعة منسجمة، ووظيفة يشعر الموظفون بالفخر بالإنتماء إليها كالعامل في إدارة الجامعة.

فالمدخل الفيبري كانت له القدرة على تحليل عدة متغيرات خاصة تلك المتعلقة بالترقية و الأجر والحوافز و التظلم إلى المستويات العليا، مع إهماله للجانب الإنساني و لإستراتيجيات الفاعلين و ألعابهم التي أشار إليها ميشيل كروزي ضمن التحليل الإستراتيجي.

و بالتالي ومن خلال الفرضيتين الجزئيتين، يتضح لنا أن الفرضية الرئيسية محققة إلى درجة كبيرة، و التي تقول بأن القيم التنظيمية لها علاقة بالإستقرار الوظيفي لدى إداريي جامعة عمار تليجي بالأغواط.

خاتمة

خاتمة:

أجريت هذه الدراسة لوصف العلاقة بين القيم التنظيمية و الإستقرار الوظيفي لدى الإداريين بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، و قد ركز الباحث على قيمتين هامتين هما التعاون والعدالة التنظيمية، و قد أظهرت النتائج أن لهاتين القيمتين علاقة قوية بالإستقرار الوظيفي لأفراد الإدارة بجامعة الأغواط، رغم الاختلاف بين القيمتين، فالأولى أي التعاون قد يأتي الفرد متشبعاً بها من بيئته الاجتماعية، و تتعزز داخل التنظيم إن توفرت لها الظروف الملائمة وجماعة العمل المناسبة، خاصة إذا كان هذا التعاون بين العمال يرضي الإدارة و تسعى لتعزيزه، بما يخدم أهداف الجامعة ولا يتعارض مع اللوائح و الإجراءات.

هذا بالإضافة إلى القيمة الثانية و التي لا تقل أهمية عن الأولى و هي العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المتفق عليها، عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات وأخيراً عدالة التعاملات، تشعر الفرد بالأمان الوظيفي، والراحة النفسية و الإطمئنان على المسار الوظيفي، مما يحقق له الرضا عن وظيفته، و الإستقرار بها و عدم مغادرة الجامعة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم عباس نتو و هنري البرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1980
- 2 - أحمد بدر، الاتصال الجماهيري، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، القاهرة، 1998.
- 3 - أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة.
- 4 - أحمد كامل أحمد، مصطفى الفوال، الخدمة الاجتماعية والميثاق، المكتبة الحديثة، القاهرة. 1963.
- 5 - احمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص22.
- 6 - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فاعلية التطور التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2008 .
- 7 - أمين عز الدين، مدخل في شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، . 1964 .
- 8 - أندرودي سيز لاجي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، ط4 ، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991 .
- 9 - أوليفيه روبول، فلسفة التربية، تر جهاد نعمان، منشورات عويدات، ط2 ، باريس، 1982 .
- 10 - باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1 ، ترجمة ياسمين حداد، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11 - التون مايو، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر.
- 12 - جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
- 13 - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
- 14 - جورج فريدمان، يبار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ج1، ترجمة يولاند عما نويل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط، الجزائر، 1985.
- 15 - حبتور عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الجامعية الدولية، الأردن، 2000 .
- 16 - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 17 - حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة" دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006 .
- 18 - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، دار الفكر العربي، ط1 ، القاهرة، بدون سنة.
- 19 - حنفي محمد محمود، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة.
- 20 - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977 .
- 21 - خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2002.
- 22 - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، ط 1، عمان، 2008.
- 23 - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديثة، الجزائر،

2004.

24 - رونالد.ي.ريجيرو، مدخل إلى علم النفس الصناعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 .

25 - ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شبؤون الحاج، منشورات عويدات، ط 4، بيروت، باريس، 1988.

26 - زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2002.

27 - زكي محمد هاشم، تنظيم طرق العمل، مطبوعات الجامعة، الكويت، ب ط 1984 .

28 - سعاد نايف البونوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.

29 - سناء خضر، الفلسفة الخلقية والعلم نظرة نقدية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 9 ، الإسكندرية، 2009 .

30 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974

31 - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 .

32 - طارق كمال، علم النفس المهني الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.

33 - طاهر محمد بوشلوش، التحولات الاجتماعية والاقتصادية وآثارها على القيم في المجتمع الجزائري "1967-1999"، دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشباب الجامعي، ط 1، دار بن مرابط للنشر، الجزائر، 2008.

34 - الطجم عبد الله، السلوك التنظيمي، دار النوابع لنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 1996 .

35 - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

36 - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة، ط 1975 .

37 - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة النشر و التوزيع، ط 1، مصر، 1982.

38 - عاطف غيث، غريب سيد احمد، علم الاجتماع العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1978.

39 - عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981 .

40 - عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ج1، الفكر التنظيمي، سلسلة

الرضا للمعلومات، ط1، دمشق، سوريا، 2004.

- 41 - عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، الإسكندرية، مصر.
- 42 - عبد الحفيظ مقدم، المديرون، دراسات فنية اجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مركز البحث في الإعلام العلمي والنسقي، بن عكنون، الجزائر، 1994.
- 43 - عبد الرحمن عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- 44 - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2002 .
- 45 - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط4، الإسكندرية، 1988.
- 46 - عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1985.
- 47 - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، ب ط، 1973.
- 48 - عثمان إسماعيل حمدي و مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972.
- 49 - عزت أحمد راجح، علم النفس الصناعي، (الموائمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية)، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965.
- 50 - على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980
- 51 - غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار العرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 1998.
- 52 - غيث محمد عاطف، محمد علي محمد، دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
- 53 - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسير للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- 54 - فرانسيس ديف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، تر عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 55 - مادلين غراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية، ج 2، ترجمة: سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ط1، دمشق، 1993.
- 56 - ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة: صلاح هلال، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط1، القاهرة، 2011.
- 57 - فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي/رؤية معاصرة، دار الفكر

العربي، القاهرة، 1999 .

58 - فوزي غرابية و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2002.

59 - فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2205.

60 - كامل بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، لبنان، 2006.

61 - كمال التابعي، الإتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية، دار المعارف، القاهرة، 1985 .

62 - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت 1997 .

63 - لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس المغرب، 2009.

64 - لطفي بركات أحمد، القيم والتربية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983.

65 - محمد أنيس و قاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية ط 2، مصر، 1973.

66 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1993 .

67 - محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2004.

68 - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 1999.

69 - محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2، القاهرة، 1976.

70 - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط ، مصر، 1972 .

71 - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية- ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1989 .

72 - محمد ماهر عlish، مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت، ب ط.

73 - محمود أبو السيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت ط1985

74 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

75 - محمود عقل، القيم السلوكية لدى طلبة المرحلتين المتوسطة والثانوية بدول الخليج العربي،

السعودية، 2001 .

- 76 - محي الدين أحمد حسين، القيم الخاصة لدى المبدعين، دار المعارف، القاهرة، 1981 .
- 77 - محي الدين مختار، محاضرات علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 78 - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، عمان/الأردن، 2000.
- 79 - مصطفى بوزيد فهمي، حسيني عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر ب ط 2003 .
- 80 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 .
- 81 - منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط3 ، القاهرة .
- 82 - المنيف إبراهيم عبد الله، الإدارة المفاهيم و الأسس و المهام، دار العلوم، ط1 ، الرياض، 1980، ص392
- 83 - موريس انجرس، منهجية البحث العلمي للعلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 84 - موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، ص 233.
- 85 - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات" دراسة في الفكر التنظيمي خلال مائة عام"، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، عمان ، الأردن.
- 86 - ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات(دراسة نظرية و تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 87 - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993.
- 88 - نعيم الرفاعي، الصحة النفسية: دراسة في سيكولوجية التكيف، مطبعة طبرين، ط3 ، دمشق، 1968.
- 89 - النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة أسس ووظائف، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، 1997 .

المعاجم و القواميس:

90 - جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، تر أنسام محمد السعد، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، لبنان، 2011.

91 - حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، مراجعة حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، 2003.

92 - دينكن ميتشل، معجم علم الاجتماع، ترجمة، إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، ط1، بيروت، 1981.

93 - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1979.

المجلات و الدوريات والمواقع:

94 - إبراهيم أبو الفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية، 2009.

95 - عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم الإداري إزاء الفكر الإداري المعاصر إطار نظري، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد2، العراق.

96 - عبد العليم محمد، دور المثقف في عالم متغير، في، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، دمشق، 2003.

97- عبد القادر خريش، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 2+1 دمشق، سوريا.

98- عبد الله بن احمد سالم الزهراني، دراسة تحليلية للقيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، جامعة ام القرى مكة المكرمة، 2009.

99- عمار بوخدير، القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك، في مجلة، الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 2، سطيف، 2005.

100-الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سعد دحلب، العدد 10، البليدة 2013.

101-المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي جامعة الدول العربية، العدد الأول، نوفمبر 1993.

102- نواف موسى شطناوي، ريما محمود العقلة، العدالة التنظيمية في الجامعة اليرموك وعلاقتها بأداء هيئة التدريس منها تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 4، 2013.

الاطروحات و رسائل الماجستير

الاطروحات:

104 - دخيل الله حمد الصريصري، الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم، رسالة دكتوراه (منشورة)، معهد العلوم التجارية، جامعة المملكة العربية السعودية، 1992، ص ص 79-80 .

105 - محمد الطاهر بوياية، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية (غير منشورة) إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004

106 - محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر : إنجلترا ط 2 .

107- محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، إشراف ركان أحمد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.

رسائل الماجستير:

108 - أبو جاسر صابرين، مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

109 - خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف هاني يوسف خاشقجي، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية، الرياض، 2003، غير منشورة.

110 - شابر محمد كريم، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع الثقافي، إشراف مغربي عبد الغني، جامعة الجزائر، 2008-2009.

111 - الطاهر بلعير، الاستقرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة 1995

112 - عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، إشراف مسعودة خونة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.

113- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية إشراف عبد الشافي أبو الفضل، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008.

114- عبد الله بليط، التغيب الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2002 .

115 - عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف تاوريريت نور الدين قسم علم النفس كلية العلوم، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2010.

116 - مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006-2007 .

117 - نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، غير (منشورة)، علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف عبد الرحمان برقوق، جامعة بسكرة،

2007.

- 118 - غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، إشراف محمد النعيمي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 119 - وليد بن إبراهيم الغانم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي و علاقتها بالأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

المراجع باللغات الاجنبية

- 120 - beaud, jean pierre, les techniques d'échantillonnages en recherche sociale de la problematique à la collecte des données, quebec, 2000.
- 121 - François De Singly, le Questionnaire, Armand Colin , 2eme édition, 2008
- 122 - (ISR) institue for social research, university of mechigan.
- J.p.helfer .m. kalika , orsoni:management, stratégie et organistion,vuburt, paris octobre1996.
- 123 - Jean claud sheid, les grands auteurs en organisation dunad paris 1980.
- 124 - Jean-Claude Combessie, La méthode en sociologie, Casbah édition,Alger,.
- 125 - Leslie, L.Z, Value systems changes Resultings from a media a Ethics Course.
- 126 - Luc Albarello et Autres , Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales ,Armand colin, paris,1995,
- 127 - Michel Crozier, Erhard Freiberg, L'acteur et le système, édition de seuil, paris, 1977.
- 128 - Rodolphe Ghiglion, Benjamine Matlon, les enquêtes sociologique (théories et_pratique),_Armand Colin,4 eme édition, Paris,1978.
- 129 - Thomas Gay, l'indispensable de la sociologie, TUDYRAMA, paris.
- 130 موقع جامعة نايف للعلوم على الانترنت، مارس 2013.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول

القيم التنظيمية و علاقتها بالإستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية تشمل عينة من إداريي جامعة عمار ثلجي بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم و عمل

إعداد: المداني حجاج

ملاحظة:

- الرجاء وضع العلامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.
- هذه الإستمارة سرية و لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.
- نشكركم لتعاونكم-

السنة الجامعية: 2013-2014

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذکر

أنتى

2- السن:

من 20 - 29

□ 39 - 30 من

$$\begin{array}{r} \square \\ 49 \end{array} - 40$$

50

فما فوق

1

1

1

☐☐

7

☐☐
☐

1

10

- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج حالة أخرى
- 4- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي
- دراسات عليا
- 5- الفئة المهنية: تنفيذ تحكم تطبيق
- تصميم
- 6- الأجر: أقل من 30 ألف دج من 30 إلى 50 ألف دج أكثر من 50 ألف دج
- 7- الأقدمية:

المحور الثاني: التعاون.

- 8- هل تحب أسلوب فريق عمل؟
في حالة الإجابة بلا فالسبب هو:
- نعم ☐ لا ☐
- ضعف الإتصال بين الزملاء ☐
- غير مفيد للعمل ☐
- يحد من القدراتك على العمل ☐
- 9- في حال احتجت إلى زملائك، هل ينيبون عنك؟
إذا كانت الإجابة بلا، ف:
- نعم ☐ لا ☐
- لعدم تعاونهم ☐
- لأن الإدارة تمنع ذلك ☐
- سبب آخر أذكره.....
- 10- تبادر لمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة؟
في حال الإجابة بلا، أعتبر ذلك:
- نعم ☐ لا ☐
- عبئاً إضافياً ☐
- تشعر بأنهم عالة عليك ☐
- سبب آخر أذكره.....
- 11- حرصك على تقديم يد العون لزملائك تعتبره:
- مهما جدا ☐ مهما ☐ غير مهم ☐
- 12- هل تستمع إلى مشاكل الزملاء وتقتراح الحلول المناسبة؟
غالبا ☐ أحيانا ☐ لا ☐
- 13- هل تطلب مشورة الزملاء عند الضرورة؟
في حالة لا فلائك:
- نعم ☐ لا ☐
- لا تثق في آرائهم ☐

☐ - لا يقدمون نصحا

- سبب آخر

أذكره:.....

14- هل تسعى لتطوير أدائك ؟ ☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم فمن خلال:

☐ - دعم الآخرين

☐ - الإعتماد على النفس

☐ - الاثنين معا

15- تعاون العمال فيما بينهم، هل يرضي الإدارة؟

☐ حسب المولى

☐ لا

☐ نعم

16- هل تعمل الإدارة على تقريب العمال من خلال عملهم الجماعي؟

☐ أ

☐ أحيانا

☐ دائما

17- تسعى الجامعة إلى نشر قيم العمل الجماعي:

☐ عند الضرورة

☐ أحيانا

☐ غالبا

18- ما الذي تراه - حسب رأيك - معيقا للعمل التعاوني؟

.....

.

المحور الثالث العدالة التنظيمية.

19- هل تخضع أسس و شروط التوظيف في الجامعة للموضوعية؟

☐ نلرا

☐

أحيانا

☐

غالبا

في حالة نادرا، لماذا في

رأيك؟.....

☐

☐

20- ترى أن المردود المادي يعكس مؤهلاتك وجهدك المبذول:

☐

- الوظيفة غير مناسبة لتخصصك

☐

- التقييم غير عادل من طرف المشرف

☐

☐

- سبب آخر

☐

أذكره:.....

☐

نعم

21- عندما تبذل جهدا إضافيا، هل تحظى بمكافأة ؟

☐

☐

☐

في حالة الإجابة بنعم، تستفيد:

- من مكافأة مادية
- من عطلة تعويضية

- أخرى

أذكرها.....

22- أسس الإشتراك في التريصات هل تخضع ل:

تقييم المشرف المباشر أقدمية المنصب الشهادة المحصل عليها
إعتبرات أخرى،

أذكرها:.....

.....

..

23- تطبيق نظام الترقية والحوافز هل تراه:

عادلا غير عادل
إذا كان غير عادل، فما السبب في
رأيك؟.....

24- هل تطبق القوانين والتعليمات المتعلقة بعلاقة الأفراد بالإدارة (الحقوق و الواجبات) على الجميع بعدالة؟

غالبا أحيانا نادرا
25- هل تشعر بعدالة المعاملة من طرف الرؤساء؟

غالبا أحيانا نادرا
26- يلتزم الرؤساء بالنزاهة في حسم النزاعات بين المرؤوسين:
عند الإجابة بلا،

فلماذا؟.....

27- في حال اتخاذ القرار، هل يُسمح بالإعتراض ؟

في حالة الإجابة بنعم فعند:

- القرارات التي تمس الموظف بصفة شخصية
- القرارات التي تمس الزملاء
- القرارات التي تمس أهداف الجامعة

28- عند الشعور بالظلم من طرف الرؤساء، فهل يفتح باب التظلم:

للجميع لأشخاص معينين

لإعتبارت أخرى،

أذكرها.....

29- في رأيك ما الذي يحقق العدالة بين الموظفين داخل

الجامعة؟.....

.....
..

المحور الرابع: الإستقرار الوظيفي.

30- هل أنت راضٍ عن وظيفتك الحالية؟

إذا كانت الإجابة بلا فالسبب هو:

- ☐ نعم ☐ لا
- التوجيه الخطأ من البداية
- عدم الإنسجام مع جماعة العمل
- غير راض عن الإشراف

31- هل أنت راضٍ عن المسؤول المباشر؟

في حالة الإجابة بلا فلأنك تراه:

- ☐ نعم ☐ لا
- غير كفء
- غير عادل في تعامله

- سبب آخر

أذكره:.....☐

32- هل يشتكي الموظفون من:

- تعامل المسؤولين ☐ تعامل الزملاء ☐
- أطراف أخرى، ☐

أذكرها:.....

33- هل تنقيد بمواعيد الحضور والانصراف؟

- ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا

إذا كانت الإجابة نادرا، فما

السبب؟.....☐.....☐

34- التغيبات في الإدارة هل تراها؟

- كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐
- إذا كانت كبيرة، لماذا في

رأيك؟.....☐.....

☐

☐

☐

☐

☐

35- عندما يطلب منك ساعات عمل بدون مقابل، فهل تستجيب لذلك؟

أبدا

أحيانا

غالبا

في حالة الإجابة بأبدا،

أذكر السبب:.....

36- هل أنت مرتاح في محيط عملك؟

غير مرتاح

مرتاح

في الحالة الثانية،

لماذا؟.....

37- هل أنت راضٍ عن مستوى الحوافز المقدمة من طرف الإدارة؟

لا

نعم

- حوافز مادية

- حوافز معنوية

- معا

في حالة الإجابة بنعم، ما طبيعتها؟

لا

نعم

- تحقق لك المركز الاجتماعي

- تغطي احتياجاتك المادية

- معا ☐

38- هل تشعر بالفخر بانتمائك للجامعة؟

إذا كانت الإجابة بنعم فلأنها:

☐ لا

☐

نعم

- تجد مؤسسة أخرى تقدم أجرا أعلى

- عرض عليك منصبا أهم

- وجود جماعة عمل أفضل وأنسب

39- هل تفكر في مغادرة الجامعة؟

في حالة الإجابة بنعم فعندما:

- أخرى

أذكرها:.....

40- هل ترى ان قيمتي (التعاون ، العدالة التنظيمية) يسودان الجامعة؟

☐ لا

☐

نعم

في كلتا الحالتين،

كيف؟.....